経営の安定と成長のロジック

げんじあきら

目次

○ロジックではなくて人である

○２０１５年の日本の成長戦略に想う

○成長のロジックはないがキモはある

○成長させることができる人に
会社の成長と安定のコントローラー

○会社の安定と成長のロジック

○会社の成長と安定のコントローラー
変革になってしまう

○試行錯誤の自己学習

○パラダイムをいじることになる

○変革者の素養

○変革とはなにか

○会社の安定と成長のロジック

会社とはなにか

○会社はシステムでモノか

私は、ずっと勤め人だった。
ちょっと変わった勤め人だった。
しかし、誰もそれは知らない。
私は、会社が何であるかを自分なりに明かにしたかった。
多分。
多分というのは、会社を研究する研究者ではなかったからだ。勤め人である。お給料をいただいていた。
しかし、私は、20年か30年くらい、自分のお給料を知らない。見たことがない。
私は、会社の近代化を負ったことがある。
私はまだ30歳くらいだったのだが、任せていただいた。
大型コンピューターのシステムエンジニアでもあった。
当時の私の会社についての考えはこうである。
「会社はモノであるからシステムにできる」
「完璧なシステムにすれば壊れることはない」
そして、２０００年ごろの私はこうである。
「会社はコンクリートと配線でできている」
「すべては人で決まる」
ものすごい大きな変わりようなのだが、私が経営の近代化で手がけた１つである給料計算での自分の給料明細を、これ以降見たことがない。
嫉妬心などを排するためだ。
私はいつの間にか、挑戦者になっていた。変革者になっていた。ほぼ１００％に近い反対意見の中で経営の近代化を請け負っていた。
社外の人ではない。私は一介の社員だった。
私は会社の仕事をデザインした。
おかしな言い方なのだが、「正確に喫水を知ること」「明日の仕事を今日す

る」をキーワードに経営の近代化の仕事をした。
作業を近代化することだ。システムをつくり上げることだ。
詳しくは生々しくて書けない。
私は、だから小説にした。『喫水ー変革者』『ブルーセダンとの戦いー変革者』『変革者ーリモデリング』を読んでいただけるとうれしい。
「正確に喫水を知ること」は、会社の実情を数字で立体的に表現してくれる試算表を、毎朝、昨日の試算表として、正確にプリントアウトすることだ。
言葉にすると短くて簡単に見えるのだが、試算表の資産の売掛金を表現しようと思ったら、売上を把握しないといけない。売上の結果だけを把握することはできない。商品の出荷と売上げはリンクしている。ズレることはあり得ない。
商品が出荷されるまでには受注がある。お客様から注文をいただくことだ。
こんなふうに、すべたは繋がっていて、どこかを切り離すことができない。
すべてをオンラインでリアルに処理することしか、昨日の試算表を今朝プリントアウトすることなんかできない。
「正確に喫水を知ること」は、結局、こういうことになる。
どこかで手書きの帳簿を破棄してすべてコンピューターの帳簿に置き換えるしかない。
こんなことに反対されないわけがない。
全てのシステムは私がデザインした。
コンピューターのプログラム仕様書は、すべて私が書いた。膨大な数である。
私は、３日連続徹夜などフツウだった。若くして管理者だったので残業代で会社に迷惑をかけることもない。
会社の全てを事前に知っていたわけでもない。営業の実態などは教わった。
仕入れの交渉も教わった。すべてシステムにした。部品の在庫が正確でなかった生産の情報が上がらない。すると商品在庫が正確にならない。
ものすごく複雑になるのだが、誰も、多分、説明することができないと思った。
全て、プログラム仕様書に残す以外はない。
０時前に帰宅することもないし、気になればそのまま会社にいた。

スケジュールをつくったら崩れると思った。
すべてを一瞬にしてやり遂げないと崩れると思った。
「明日の仕事を今日する」
これは、私の会社における仕事観である。
これをこのようなときにはめ込んでしまって申し訳ないと思う。しかし、「正確に喫水を知ること」を実現するには、従来のように、後処理事務をやっていたのでは間に合わない。
月末の翌日には、月次の粗決算ができるようでなかったら、それに耐えられる試算表でなかったら、喫水の用具にはならない。
想像できると思う。
「バカタレ」くらいしか言ってもらえない。
会計の人たちは税務会計を中心にしているので、締め日の翌日にすべてを終えることなど、とんでもないことである。
「明日の仕事を今日する」でなかったら、スピードアップできない。
「明日の仕事を今日する」は私の仕事観だが、もう35年くらい前の話だが、日本全体では少しは変わったのだろうか。私がこれを決意したときには、とんでもないことだった。
その後私は成長のロジックの仕事に移ったので、安定のロジック側の一般論すらわからない。
決算月の翌月に株主総会をやっている会社はあるのだろうか。
時代はドンドン移り変わっていくので、何ヶ月も前のことを議論してもはじまらないと思うのだが。
「明日の仕事を今日する」を実行するには、発注書を発行しないと難しくなる。受注処理をコンピューターで行わないと難しくなる。
仕事を前に前に持っていかないと難しい。
「アイツは何をやっているのだ」
みんながこう言うことをよく承知していた。
中味には触れないでおこう。小説を読んでいただきたい。
結果的にはどうなったか。
完成した。
「正確に喫水を知ること」「明日の仕事を今日する」は完成した。

ドロドロしている部分を除けば、正確に喫水を測ることができるようになった。
「会社はモノであるからシステムにできる」
「完璧なシステムにすれば壊れることはない」
私は、しばらく、このシステムの運営者でもあり、会社全体のコントローラーでもあった。
すごく若かった。
よく信用してくれたと感謝している。
私が崩れたら、会社も危なかった。
システムが完璧だったかどうかは別にして、会社が壊れる兆候はなかった。
私は自身が、コントローラーをやっていたからではない。システムである。
誰でもが、毎朝昨日の試算表が出てくれば、危機があったら読み取れる。
当然である。
「会社はモノであるからシステムにできる」
「完璧なシステムにすれば壊れることはない」
これは本当だった。
いまだに壊れていないどころか、経営者の方が立派だったと思う。会社が立派になった。
私は、安定のシステムを読み取れる人が歴代のトップになっていることを遠くで眺めている。
よくわかっている人が１人いるのだ。

○会社はなぜ潰れるのか

私には以前から興味があった。強い情熱だった。
会社はなぜ潰れるのか。
「会社はモノであるからシステムにできる」
「完璧なシステムにすれば壊れることはない」
もうこれで倒産することはないと今でも思っている。
１９８５年にコントローラーを外れた。もう30年も経過する。
私の答えは、これでいいのだが、私のこの答えだけでは収まらない。

もちろん、一般論としてだ。
私がお世話になった会社は立派になっている。
私は、このシステムをつくるときに、確信を持った。
「外因は弾きがねであって主因は自ら滅ぶ」
あまり意味のわからない言葉になったが、短くするとこうなる。
会社だけではなくて、集団は、すべて同じである。
国家も集団だから、「外因は弾きがねであって主因は自ら滅ぶ」である。
私の「会社はモノであるからシステムにできる」「完璧なシステムにすれば壊れることはない」は、会社を愛する人の集団に限られる。
いくら、「完璧なシステムにすれば壊れることはない」と私が言っても、コントローラーが不正な人であったら、昨日の試算表に、自分の不正を書き込んでしまう。
私は１９８５年にコントローラーを外れたのだが、私は、自分の給料を一度も見ないような人である。それを貫ける。
それをという意味は、「会社はモノであるからシステムにできる」「完璧なシステムにすれば壊れることはない」である。
コントローラーがダメ人間だったら、すごく立派なシステムがあっても難しい。
一般的には、権力闘争があって、「会社はモノであるからシステムにできる」「完璧なシステムにすれば壊れることはない」ということよりも、自らの立場を良くすることが大事である。一般的な話しをしている。
こんなことの前には、「会社はモノであるからシステムにできる」「完璧なシステムにすれば壊れることはない」という考えも、何年も睡眠時間を削った努力も、無意味になってしまう。
私は、大昔の地中海にあった豊かで繁栄した都市国家がなぜ崩壊したかを、私なりにわかっている。それだけではない。豊かになった国家はすべて継続されていないのだ。
現在の豊かな国家でさえ、陰りが見えている。
国家だけではない、集団はみんな同じである。必ず崩壊するのだが、その原因がすべて同じである。
豊かになった場合は、豊かになって豊かを維持するエクスタシーになってあ

かちゃんを産まなくなって人口減少に陥って崩壊する。一方、豊かにふさわしい威信を誇れる経済活動には無縁の施設をつくって経済が破綻する。
パターンがみんな同じなのだ。
豊かではない場合でも頻繁に集団は崩壊する。
小さな集団では３日で崩壊する。
なぜか。
集団は純粋になろうとするからだ。
鉛筆の芯を研いでしまう。そして鉛筆の芯を折ってしまう。
集団はカオスを嫌うからだ。
「会社はモノであるからシステムにできる」「完璧なシステムにすれば壊れることはない」は、豊かになって滅ぶパターンに向けた挑戦ではない。
鉛筆の芯を研いで純粋になって鉛筆の芯を折るパターンへの挑戦である。
私は、はっきりしている。
純粋になってしまっていた会社にカオスを持ち込んだ。すごいカオスである。
当然だが、誰もが反対する。
よくこのようなことを許してくれたと、感謝もだが、驚いてしまう。
私は関係者でもなんでもない。
任せて信じてくれれば自信があった。
会社は、全く新しい会社になった。
全てのデザインは私がやった。
私は私欲を排していた。周辺欲だけに専念した。そうでなかったら、これだけのことを任せてはもらえない。
私は、「会社はモノであるからシステムにできる」「完璧なシステムにすれば壊れることはない」を実行して、コントローラーもやったのだが、実は、純粋になって集団は崩壊することに挑戦していた。
もし権力闘争があったら、何かを純粋にしたい一派とベツの何かを純粋にしたい一派の争いになるのだ。
どちらが勝っても純粋になってしまうことに変わりはない。
少し前に、家具の大きな会社で争いがあった。
少しの時間で純粋になってしまうから危険である。あのような純粋になり方

の戦いは、集団の内部では常に起こる。遊び仲間の小さな集団でも常に起こる。
おかしなことだが、テロ集団に分裂が多いことも同じである。
集団は、常に、このようになる。
純粋になろうとするチカラが働く。
会社も同じである。
純粋になったらもう難しい。その純粋さの他のことは悪になるからだ。江戸からやっている煎餅屋さんがあったりする。もうこうなるしか他に方法がない。それはそれでグッドである。
どこかのわけのわからない人の意見を聞いて、もっと大きな会社にしようとしたら、それで終わってしまう。
純粋になっているのだ。他の事はできない。
「世界で最も信頼される会社になる」
密かにこころに決めていた。
こんなことは口には出せない。
このように、集団とは、私欲を外さないと難しい。
「会社はなぜ潰れるのか」
私はよくわかっている。

○コンクリートと配線
「会社はコンクリートと配線に過ぎない」
１９９２年ごろから、私はずっとこうである。
会社とは何かと問われれば、私はこう答えている。
「会社はモノであるからシステムにできる」
「完璧なシステムにすれば壊れることはない」
すごい大きな違いがある。
私は、１９８５年ごろに大きな転換をした。
会社は潰れなければそれでＯＫというわけにはいかない。
私は、コントローラーだったのだが、私の中にも私に対する批判があった。
「壊れないことだけが会社なのか」

私の外からも批判があった。
「偏っている」
「コントローラーとして不適当である」
私は開発部門へ移った。
素人だった。
私はカオスに陥った。何をしたらいいのかわからなくなった。毎日１冊の本を読んだ。
「会社が成長するとはどういうことなのか」
これがテーマである。
会社が潰れないことことにはゼッタイ的な自信がある。
これだけでは半分ではないか。
私は、システムを追った。
経営の安定のシステムがあったのだから成長のシステムもあるはずだ。
信じて疑わなかった。
こんな固定観念に囚われると、カオスから脱出できなくなる。いくら本を読んでも、そんなことを発見した人などいないのだから、そのような本はない。
経営の成長のシステムなんかなかったのだ。
こんなシンプルな結論に達するまでに悪戦苦闘したのだ。
「会社はコンクリートと配線である」
このことは、成長のロジックを追った結論である。
結局私は、自分が成長をさせる人材にならないといけなくなった。ここがすごいポイントなのだ。
経営の安定のロジックでは、経営の安定のシステムをデザインしてつくりあげてコントローラーをやればグッドである。それ以上のことは必要ない。私の役割のことだ。
ところが、成長のロジックでは、私自身が、成長させることをやっていかないといけないのだ。それしかないと気がついた。
つまり、成長させる人がいたら成長するし成長させる人がいなかったら成長しないのだ。
話は飛んでしまうが、２０１５年の最近の経済成長に関することで、成長戦

略が云々されている。日本の経済だ。もう成長しなくなって25年くらい経過する。デフレに侵されていたからだという意見が大半である。
成長戦略を決めきれないことが日本経済が成長できない要因であるかのように言われている。
多分、難しい。
１つは、成長戦略を並べれば成長するといった雰囲気はどこからくるのだろう。天の声が言ったのだからそうなると思っている人たちが多くいるのだろう。もうそんなことはあり得ない。経済を主導しているのは日本の場合は生活者なのだ。
天の声は参考にはするが、聞き入れることはない。勘違いなのだ。
２つは、戦略だから考えに過ぎない。並べただけだ。誰かが実行しないといけない。誰がやるのか。
会社も日本国家も、同じ集団だから何も変わらない。
安定のシステムはつくれる。
日本国家の安定のシステムはかなりできてきていると思う。まだスピード感に欠けるし統合されていない。お役所をまたいで統合しないといけないので、これ以上の安定のシステムは難しいかもしれない。
安定のシステムの最大のメリットは、喫水の把握にある。早期発見である。
会社的に日本を見たならば、日本は、喫水が毎日のように水面に近づいている。このままでは、少しの傾きで浸水する状態にまで進む可能性が大きい。
だから、経済成長させて、船の排水量を上げれば喫水は下がるという作戦を日本はとっている。
喫水が水面に近くなるのを防ぐために余計なものを捨てる必要がある。船を軽くしないといけない。
この２つのやり方で、政権が交代した。
人の本質を考えると、「身を削ってくれ」と言われるより「オレが船を大きくするから任せてくれ」と言われた方に軍配を挙げる。
当たり前のことだ。
どこの国の人でも同じである。
今問題になっている地中海の国でも同じことが言われている。
「身を削ってくれ」に賛成しない。「あなたはどうして船を大きくできない

のだ」として投票されない。
いいとかワルイではない。
人は、ギリギリになるまでは、「オレが船を大きくするから任せてくれ」を選択するのだ。
日本の場合は、だから政権が交代した。
いいとかワルイではない。
これは人の本質である。
人は誰でもが、成長する何かがあると思い込んでいる。
全ての人がそう思い込んでいる。
だから、実際には成長しないのだが、「オレが船を大きくするから任せてくれ」と言われれば、賭けてみることになる。
いいとかワルイではない、人はそうなっている。
結局、私が成長させる人であるかどうかが問題なのだ。
私は、保育園の園長をはじめたとき、一般的にお母さんが言っていた、「宇宙人がやってきた」を知っていた。それくらいに、お母さんといえどもコミュニケーションできないことを知っていた。
私が子ども達に知らん顔されるのは当然とは思っていたのだが、それでは困る。
私は大きく変わる決断をした。ポイントは、黒がよく見えることだ。だから黒は迫ってきて気持ちワルイ。私は、白いスポーツジャージーにエプロンで通した。
一気に打開できた。
子ども達は仲間と思ってくれたのだ。
これくらいに自分を変えないといけない。
自分が成長させることができる人だ。
私が、会社の成長のロジックそのものになれるかどうかである。２０１５年の日本のことでいうならば、日本経済を成長させる人がいるのかということになる。
号令をかける人はあまり関係はない。

○大型船舶

経営の安定と成長のロジックのミソは、経営の安定のロジックを組上げるにはどうすればいいのか、そして、経営の安定をコントロールするには何をするのか、そして自分自身が成長のロジックの実践者になるにはどうするのかである。
曖昧に、ミソに入り込んでもわかりにくい。
一旦、会社とは何かに戻ることにする。
そして経営とは何のことを言っているのかを考えることにする。
２０１５年の日本の会社は、大型船舶である。
１９６０年ごろは、漁船だった。毎日忙しく漁場を往復しないと暮せなかった。
会社は、新しい生活のシナリオライターの養成所だから、毎日、アクセク、新しい商品を開発してお金に替えないと、暮していけなかったのだ。
会社はまだ小さかった。
会社は、どんどん大きくなり、当然のことながら、日本の経済も大きく膨らんだ。
なぜかが問題である。
会社を安定させるロジックを開発できる人がいたとは思えないのだが、会社を成長させる人が大勢いた。
オートバイの新しいのをガンガンつくった。インスタントラーメンをつくった。冷蔵庫やクーラーをつくった。電器の会社がたくさんできた。
新しい生活のシナリオライターの開発者がたくさんいたのだ。
理由がある。
人は、そもそも、優秀な頭脳の持ち主である。
優秀な頭脳が閃きを発揮できる環境を整えるだけで、少なくとも、新しいデザインはドンドン現れてくる。
閃きを発揮できる環境とは、少しの解放感があることだ。社会という集団は、ほっておいたら、次第に自由が少なくなる。解放感は少なくなる。それがフツウである。解放感が少なくなると、優秀な頭脳の閃きは抑えられる。
一方で、あまりにも自由があり過ぎると、何をしたらいいのかわからなくな

る。カオスに陥る。山で霧に巻かれるのと同じ状態である。
人には、いいとかワルイではなくて、ちょうど良い自由というものがある。
それが少しの解放感だ。
少しの解放感さえ保たれていれば、人はデザインできる。自分の人生もデザインできる。解放感が狭まれば、自分の生き方さえも、権力者に追従してしまう。
１９６０年ごろには、誰にも追従しない頑固なデザイナーがたくさん現れた。もちろん、狭義のデザイナーではない。
人生さえもデザインする人のことだ。日本をデザインした。自分の会社をデザインした。
２０１５年は、大型船舶の時代である。
漁船がみんな大型船舶になった。
豊かになったのだ。１９６０年から55年が経過している。
必死になって新しい商品を開発しなければ明日の食べることにも困ったのだ。
１９９０年ごろには、誰もが豊かになることが見えていた。みんなが豊かになることを目指した。
もう、アクセクして必死になって新製品を開発しなくても暮せるのだ。
リスクのある新しい商品は開発しないのだ。
安全な今生産している商品をメンテナンスすることが、少しの売上を上げられる。安全に。
もう、そうして25年が経過した。
残念と言ってもよい。
豊かのピークに達したら誰でもがこうなる。
会社は大型船舶が多いので、そこの乗組員に雇ってもらうことが安定できる。就職である。
日本では、もう、動く歩道が出来上がっているのだ。終点は、豊かな生活である。
様々な動く歩道があるが、終点は決まっている。
動く歩道から振り落とされないように、みんな必死にガンバル。偏差値があったりする。選択されているのだ。

もう、難しい。
大型船舶の乗組員は、安全航行が１番大事なことだ。
新航路など開発しなくてよい。
もう成長させる人など、どこからも現れない。
就職試験に受かる人だけが多くなる。
もう難しい。
大型船舶では、船長になることが最も豊かで権力を得られる。デザイナーはいない。広義のデザイナーだ。会社をデザインするのが社長の仕事なのだが、大型船舶では、船の設計などしない。安全航行のスキルが大事なのだ。
もう難しい。
成長戦略として並べてみてもリアリティがない。
成長させることを身体に染み込ませた人が見えないからだ。ＰＣ画面だけのパフォーマンスに見えてしまう。
サンフランシスコの田舎風のおじさんが身体に会社を成長させるロジックを身に着けていた。
当然のことながら、アメリカの経済を成長させることになった。
経済は、再生産と消費だから、生活者が雨が降っても並んで買ってくれるような商品を持っていなかったら消費は膨らまない。
消費が膨らまなかったら再生産などない。
サンフランシスコの田舎風のおじさんはよくわかっていた。
成長のロジックは、サンフランシスコの田舎風のおじさんのような人が自然に現れることだ。
２０１５年の日本では、少しの解放感が少し狭くなって、サンフランシスコの田舎風のおじさんが住みずらくなっている。異端が住みにくい。
身体に成長のロジックを着けている人は、異端の人である。当然のことだ。みんながまだ理解できないことを、先見的にわかるのだから。そして危険を冒して実践するのだ。
２０１５年には、日本に、そういう人が現れる雰囲気がない。
私は、多くの会社を知っているわけではない。見間違っているのだったらそれはグッドだ。
大型船舶になっているものを、わざわざ壊す必要などない。大きかろうが小

さかろうが、船舶になっていることが問題なのだ。船舶は安全航行が 1 番大事だ。
動かなくてもホテルができるのだろうし、どうデザインするかである。
大型船舶は難しいと思ってしまう。

経営とはなにか

○何を目指すのか

私は若い頃一時的にだが経営のコントローラーをやっていたことがある。若いのに任せていただいた。
私が密かに目指していたことは、世界で１番お母さんとあかちゃんに信頼される会社だった。
私は、コントローラーだったので、私の意向はかなり重要だった。
ただ、言葉にはできなかった。恥ずかしいという感じだった。
私は、密かに、実行に移した。
私は、コントローラーから実行者に身を移した。
世界で１番お母さんとあかちゃんに信頼される会社を目指して自分が実行者になった。密かに。
私は、コントローラーとしての特権であった。誰にも了解を得ないで、会社の先行きを決めてそこに向かった。
私は、会社はコンクリートと配線であり、経営は、そのコンクリートと配線を使って、何を目指すかを決めて追い求めることだと思っている。
これ以外に、経営なるものはない。
経営成績がワルかったら，目指すことは達成できない。近づかない。世界で１番お母さんとあかちゃんに信頼される会社などには近くならない。
だから経営成績は大事である。
経営成績を良くするのに悪戦苦闘する。左うちわで経営成績が良い会社などない。
私も、コントローラーをやっていた10年くらいは、毎日悪戦苦闘だった。
世界で１番お母さんとあかちゃんに信頼される会社を目指すをどなたかが引き継いでいるかのように、現在も、世界で１番お母さんとあかちゃんに信頼される会社を目指しているかのようである。
私には、そう見える。２０１５年には、そう見える。先はわからない。
毎日悪戦苦闘しないと、経営成績が会社の通知表になる。そしてフツウは、

悪戦苦闘しかしなくなる。それがすごくまずい。悪戦苦闘は、フツウ誰でもがやっていることだ。それだけだったら、フツウから脱することはできない。
会社は社会に必要とされて存在する。
単に経営成績が良いというだけではどうにもならない。
経営成績は、悪戦苦闘の仕方によっては、破綻することもある。遠い将来を見据えておかないといけない。
会社はコンクリートと配線である。ハードでしかない。経営は、ハードを使って目指すべきところへ向かうことである。

○会社は誰のものなのか
経営とは、会社だけではないが、その集団の目的や目標を最高の成績で達成することだ。行為のことだ。一般的にはこう言われている。
私は少し変わっている。
会社をコンクリートと配線と言う。
売上を目指すと滅びると言う。経営のことだ。私には、目標や目的はよろいの言葉なのだ。結果を先に言ってどうするのだと言っているつもりなのだ。
今年の販売目標は、いくらですと言ってしまう事が不思議なのだ。
そんなことはやってしまわないとわからない。
私は恥ずかしくて言葉にはしなかったが、世界で１番お母さんとあかちゃんに信頼される会社を目指すことが、ホントに経営の目指すことだと思っている。
一般的に、来期の販売目標や利益目標を言葉にして発表する。
だれかれとなく聞かれる。大きな会社であれば、社長の言葉として必ず誰かにインタビューされる。
誰もおかしいとは思わないのだが、私は、すごくおかしいと思っている。
経営成績は結果である。
結果を目指すことにしてどうするのだろう。
そういえば、金メダルを目指しますと言う。おかしな話だ。結果なのに目指すのだ。

金メダルのためにスポーツをやってきたのだろうか。多分そうだ。日本の社会では、みんなそうなっている。
大学受験のために偏差値を上げる勉強をする。どうして結果を目指すのだろうか。目指すものはもっと奥にあるはずである。
なんでも結果を目指すようになっているのが日本の社会のフツウの出来事なのだ。
経営者になったら経営成績で１番を目指さないといけないのだ。
経営とはそういうことではない。
会社は人のためにあるのだから、人のためにあるべき方向に常に一歩一歩近づくことが経営である。
一般的には、会社は株主のものである。
会社で最高の決定機関は株主総会である。それは確かだ。
ホントは、株主総会が、世界で１番お母さんとあかちゃんに信頼される会社を目指すために、経営者を選択することが、私は正しいと思う。
このようなことに正しいも間違いはないのだが、芯のある株主がいたら、こうなる可能性がある。
しかし、フツウは、投資会社などに株を持たれるので、株を高くする材料を多くしないといけなくなる。配当金を多くしたりだ。
それはそれで、悪戦苦闘の毎日だからやればいいのだが、多分、目指すことのないまま、悪戦苦闘の毎日になる。それがフツウである。
世界で１番お母さんとあかちゃんに信頼される会社を目指すことなどを、私が口にしなかったのは理由がある。
偏差値いくらを目指すと言った方が収まりがよいのだ。日本では収まりが良い。来期に販売目標はいくらですと言った方が収まりが良いのだ。
経営者は株主によって選ばれているので、株主に対するメリットを多くしようとする。
私は、経営は、お客さんを１番大事にしないといけないと思う。あたりまえのことだ。
経営とは、人に何をする会社であるかを貫くことだ。一般的に言われる、目的や目標を最高の成績で達成することは手段である。
多分、そんなことは経営者のやることではない。

「経営者は経営成績が上がればいいんだ」
こんな声が聞こえそうである。
私はコントローラーをやっているときは、はっきりしなかった。まだ30歳だった。
その後保育園の園長などをやって、はっきりしてきた。
会社はお客さんのためにある。２０１５年の世界は市場経済社会だから、生活者と商品が主役である。
会社は、当然のこととして、生活者のために存在する。商品は、新しい生活のシナリオライターだ。
お客さんは生活者である。
会社は生活者のために存在する。
株主も生活者のために働く経営者を望んでいる。
私は、社員を生活者の次にする。
一般的には、生活者を１番にすることは望まれるかもしれないが、社員を２番にすることは賛成されないだろう。
なんたって、社員の費用は人件費なのだ。
会社はコンクリートと配線である。ハードでしかない。人が経営に参加して会社を運営しているのだ。
人が大事である。
会計や経営などの基礎を固める時にたまた資本主義経済だったからこうなっただけだ。
本当は、人の費用をコピー機のリース料と同じに扱ってはいけないのだろう。
資本主義経済はもう終わってしまった。
資本主義経済も社会主義経済も、為政者の経済であって供給経済である。
２０１３年の日本では、事実上は市場経済社会なのだが、まだ供給経済の要素を多く残している。
誰かが景気を良くしたいと思って施策を考えることが供給経済である。市場経済では、生活者の判断にすべてが任せられるので、景気を良くしたいと思ったら生活者の行動をバックアップすることになる。
経済は、再生産と消費だから、生活者に消費を促すことが、市場経済では経

済を活性させることである。
景気という言葉そのものも供給経済の言葉であって、経済の活性は循環するという考えからきている。
市場経済では、景気などというものはない。
経済は再生産と消費だから、その経済が、雨でも並んで消費したくなる商品があれば消費が膨らんで再生産もできるという構図である。
それ以外で経済が活性する策などない。
供給経済では、公共事業に大量のお金を注ぐと、仕事が波及して景気が良くなるというシナリオがあったのだが、２０１５年では、消費が繋がらないので、景気が良くなることはない。
この策は、余分なお金の拡がりだった。
経済は再生産と消費だから、余分なお金があったら消費は拡大する可能性はある。それは、品物が少ない時代の話である。２０１５年のように、商品が溢れてしまったら、余分のお金があっても、消費をしない。商品の消費とは、買いたくなる商品のことだ。
生活者が買いたくなるものが商品であって、買いたくはないのだが、必要とされる商品は物資になった。つまり、商品はお金をイメージするが、物資はタダを期待する。
ゴミ袋のようなものである。ゴミの袋も、高度な生産技術でできているのだろうが、生活者からは、ゼロ円を期待されるのだ。
すごい技を持っているのだろう半導体なども、物資である。ゼロ円を期待される。液晶の技術もすごいのだろうが、市場経済ではゼロ円を期待される。
原発の生産設備などもすごい技なのだろうが、ゼロ円を期待される物資である。武器などの生産も同じである、
消費があるわけではないので経済は繋がらない。いくら原発施設を販売しても、消費が繋がるわけではない。
公共投資と考えが似ている。金を投資すれば、そこから余分なお金が生まれるから消費が拡大するという考えである。
それはもうない。日本ではモノが溢れているのだ。
日本の経済を活性するには、市場経済の二本柱である生活者と商品にチカラを注ぐしかない。

日本の人口が減少するのだが、１億６千万人にまで増やせるかどうかだけをやればよかった。
生活者が減るのに、経済の活性化などない。経済は人の数次第である。世界ＮＯ１の経済国家は、アメリカの次は中国になって次はインドになる。それは決まっている。
日本が４千万人くらいに減少すれば、日本はアジアの小国になる。今ある膨大な借財はどうするのだろうか。一時的に、国民全員に１人５百万円づつ拠出してくれと言うのだろうか。多くの人が日本から逃げ出す。
それか消費税率を30％くらいになるまで上げるかである。これは、事実上の、国民財産を国家財産への転換策である。国民１人当たり５００万円拠出願いと同じである。
ただ、うまくやったら、みんな日本から逃げ出さないで、国民財産を吸い上げることができる。
もう１つの市場経済の柱である商品のことだ。
大昔から、経済が活性する方法は決まっていた。それは結果的にそうなった。経済が活性化することは結果である。たまたまだが、誰かが蒸気機関を発見したのだ。すごい商品になった。多くの商品が生まれて経済が活性した。
経済はすごい商品が生まれて、それをみんなが消費して、その結果として活性するものだ。
２０１５年には、それは、スマホくらいにしか思い当たらない。日本では、スマホが大量に消費されているので経済の活性に繋がっているのだが、残念なことに、スマホは日本で開発されたものではない。再生産も日本では少ないのだろう。スマホが日本で販売されていて消費されていることは素晴らしいことなのだが、再生産と消費を考えると、半分しか経済に寄与していないことになる。
会社は誰のものであるのかの話だ。
会社は生活者のためにあることが１番だ。それは誰も疑わない。お客さんがいなかったら会社が成り立たない。
社員の話になっている。
会社における社員は、昔の織田信長の時代とあまり変わらない。

上位下達なのだ。上の者が決めたことを下の者が実行するのだ。それをイヤだと言いはじめたら、切り捨てられるかもしれない。
日本だけでなく会社というのは、織田信長の時代から変わっていない。ヒエラルキーがシッカリしているのだ。
社長が決めたことはゼッタイである。
日本の国家の運営も、下手をすると上意下達になってしまう。
２０１５年の日本の主権は生活者にあるのにである。
まだ数百年はかかるのではないかと思われる。日本の主権者である生活者は、70年前に、はからずも、あなたが主権者だと言われて戸惑ったのだ。
時々大きな声で上位下達的に言われると、つい従ってしまうのも、民の習性でもある。まだ時間がかかる。その間に、他の民族を襲ったりする欲望を持ったリーダーが現れないことを祈るだけである。
ホントは、選挙で決着がつけられるのに、まだ、追従のエクスタシーの存在が大きいのだ。
会社における社員も、追従のエクスタシーがあって、上意下達で会社での一生を終える可能性が高い。
資本主義経済においての会社の社員は、上意下達の下達を忠実に実行することが期待された。
そして、会社のシステムは織田信長の時代と変化がない。
当然のこととして、市場経済社会に対応が難しくなる。
生活者の価値観で経済が動いているのだ。経済は上意下達で動いているわけではない。
市場経済社会が充実すればするほど、経済社会と会社がズレてくる。
当然のことだ。
市場経済社会では、生活者である社員のチカラを、会社の目指す方向に向かうチカラとして使った方が、うまくいく。
上意下達では。上位の人材に苦労する。
そうかといって、会社は社員のものでもない。
会社は株主のものである。
もし、会社を、世界で１番お母さんとあかちゃんに信頼される会社になるという目指すものにして追いかけるならば、それは社員全員が、同じ考えにた

たないと難しい。
上意下達の下達だけをマニアルにしたがって実行するだけでは、世界で１番お母さんとあかちゃんに信頼される会社などにはなれない。
結局、会社は誰のものかでの社員は、株主か経営者の会社についての考えで決まってしまう。
会社は利益を追求する組織だから、利益を多く得て株主に配分するという考えだけであると、上意下達で織田信長的ヒエラルキーが好ましくなる。
市場経済に対応して、組織を上意下達ではなくて、社員全員で考えて前に進む考えをすると、会社における社員が、違った位置づけになる。
私自身は、市場経済社会での生活者主権に対応するには、社員のチカラを最大限に発揮してもらう運営が好ましいと思っている。
現実では、人の費用は人件費になっている。人がいいのかロボットがいいのか、そういう選択になる。
まだ、市場経済が完全に根付くのに時間がかかる。

○売上を目指すと滅びる

私は、『売上を目指すと滅びる』という書を書いている。
私には、世界で１番お母さんとあかちゃんに信頼される会社という目指すものがあって、その実現のために、多くの施策がある。そして、その結果として、会社だから経営成績がある。成績というのはおかしい。経営を数字で表した結果がある。
しかし、ホントの結果は、目指すことにどれだけ近づいたかになる。
いずれにしても結果は結果なのだ。
日本の社会では、いつからか、結果を目指すようになった。
「オリンピック選手になって金メダルを目指す」
売上を目指すと滅びるというのは、結果を目指すと滅びるという意味である。
「自分の目指す人を追及したい、結果としてオリンピックの選手になれたらうれしい」
多分、人間としては、こういう姿勢が好ましい人になってくれる感じがす

る。
「オリンピック選手になって金メダルを目指す」
これはよろいである。
自分にハクをつけたいのだ。
社会が、自分をハクで見ていることをよく知っている。
フツウは、こう言わないと納得してもらえないのだ。
「何か目指すものがありますか？」
金メダルだと言わせてしまうのだ。
経営成績の発表でも同じ事が起こる。
「来期の目指す販売目標をお聞かせください」
言わないとタイヘンなことになる。
「あの社長は社内を把握していない」になってしまう。
日本全体が、結果を目指すものにするおかしな風潮に侵されているのだ。
みんな偏差値に脅されてきているのだ。
「あなたの偏差値はいくつですか？」
こんなことに慣れている。
これがおかしいことには気がつかない。
学習がおもしろいか楽しいかが問題なのだ。
どういう人間になりたいかが問題なのだ。
偏差値など、単なる選抜の指標である。日本の威勢的考えがやりそうなことなのだ。
「選抜しないと優秀な子どもたちに優先してお金を配置できない」
織田信長が言うようなことを、いまだに、日本の威勢者ぽい人は言っているのだ。
こうして、日本からデザイナーが少なくなった。広義のデザイナーだ。自分の生き方を自分で開発できる人のことだ。
偏差値では、上意下達の下達を実行する人に適した人しか育てられない。
日本はもう難しいと思ってしまう。
２０１５年のシステムのようなことは、日本社会に定着している。
このシステムは、人口増加下での優秀者選抜システムなのだ。学校でも偏差値が代表しているように、選抜が行われている。

すでに人口が減ることがわかっているのにである。
残念だが、大多数の若者は、この自分が選抜されるシステムを拒否しない。
自分の道は自分で創っていく若者が少ないのだ。ずっと昔では、若者のフツウのことだった。
自分で自分の道を築かなかったら誰も助けてはくれない。
２０１５年も続いているこの選抜のシステムは、上意下達のシステムなのだ。
会社においては、もっと明確である。
会社における社員育成システムでは、上意下達以外のシステムなどない。
会社の指示をキチンと実行する人が望まれるのだ。
私個人の話を時々する。
40年も勤め人だった。
私は、26歳くらいから、１度も他者に命令されたことがない。勤め人なのにである。多くの部署の名刺を使ったが、１度も他者と同じ部署の名刺を使ったことがない。すべて新しい部署だった。
会社の勤め人でありながら、自分の道を自分で切り開くことを求められた。
求められたのではなくて、自らそこに足を踏み入れた。
会社の道を切り開くことを明確に請け負った。誰に命令されたわけではない。
私自身の中では、明確だった。
こんなわけのわからない人が、少し大きい会社では１人くらいいるものだ。
当然のことながら、会社の上意下達システムとは考えが異なっている。
私は、コントローラーの時期もあった。上意の陰の人である。
織田信長がいたら上意下達でいいのだ。
上意はしっかりしている。
織田信長のような人は珍しい。
いいものは新入社員でもいい。こんな姿勢で挑まなかったら、これからの会社は難しい。同じことばかりやってしまうデザインを忘れたカナリヤになってしまう。
２０１５年の日本のシステムは、依然として、上意下達である。
ここ数年、更に、上意下達システムが強化されてきているように感じられ

る。
生活者主権の日本でありながらである。
『売上を目指すと滅びる』は、上意下達システムの下達だけで動いているのではないかと言っていることだ。
上意なのに、販売目標を上意にしたりだ。
販売実績は結果である。
その販売実績を上意にすることは上意の安易さを物語っている。販売実績をキチンとあげることは下達の仕事である。
上意とは、今年の事業で期待していることであったりだ。今年はお客さんに何を期待してほしいかであったりだ。
お客さんと会社の関わりが上意である。
お母さんとあかちゃんに世界で１番信頼していただける会社のようなことが上意である。
『売上を目指すと滅びる』は、上意がなくなっているから危ないと言っているのだ。
販売目標や利益目標は結果である。
何か会社のやるべきことがあって、それを実行した結果で、売上や利益がある。
経営者は、表面上は、株主を代行して経営を行っている。したがって、経営成績が自分の評価票になる。経営成績が悪かったらクビにされる。しかも、ドンがいたりしたら、一言で終わりである。
それを恐れて、更に結果を目指すことになる。
近視眼的な会社経営しかなされなくなる。
会社は、システムそのものが織田信長の時代と大きくは変わっていないので、生活者が主役の市場経済社会とはなじみにくい。
会社の社長を投票で決めることなどあり得ない。
生活者は、会社以外での社会生活では、主権者として振舞うのだが、就職して会社人間になると、下達の人になるのだ。
この少しの矛盾に生活者はけっこう苦しむ。
自分の意見が中心になって動いていることが多かったのに、会社では、まるで無視されてしまう。それだけでも、モラハラを感じてしまうことも多い。

会社に入ってみると、逆に、自分の持っている権力者的指向が通用することがわかって、いきなりパワハラ人間になることも多い。
織田信長の時代とあまり変わらない組織運営状態である会社の運営形態は、生活者主権の市場経済社会の成熟を遅らせてしまう。
『売上を目指すと滅びる』にあるように、直近の成績だけに目が奪われてしまう。特に、会社経営は、そうなりがちである。経営者のクビがかかっている。
そもそもが、目的や目標が叫ばれはじめたのはなぜだろうか。
わけのわからない行き先が多かったからだろう。
それは１９６０年代や70年代の、経済が異常に膨らんだ時代にはなかったことだ。
その後遺症でもあるのだが、曖昧のまま効率が重視されない時代が続いて、経済が膨らまなくなって、選択しなくてはならなくなったのだ。選択と集中が出てきたのだ。
「なんのためにやるのか考えてください」
「目標を定めてそれに向かってください」
ずべて、下達の考えである。下達の効率的な達成の仕方が大事にされるようになった。
偏差値を上げる工夫もみんな同じである。目的は決まっている。目標を定めて勉強するのだ。
会社でも同じことになる。
人はそもそも、そういうことではない。
人は、生きるために新しい工夫やデザインをやってきたからこうなっているのだ。
目的や目標の考えとは異なる。
目的や目標は、すべてが揃ってしまっているところでの到達点へ行く方法の話しだ。
水泳の泳法は決まっている。クロールにバックに平泳ぎにバタフライだ。この泳法が決まっている中で、いかに早く４種類の泳法をマスターできるかをやるのだ。
新しい泳法の開発などやっていたら怒られる。

２０１５年の日本では、すべてがこうなっている。枠が決まっていることをいかに効率よく達成するかをやっている。
そういうことではない。
人は、何もないところから必死にデザインしてきた。
豊かの中に生まれてきて、クロールとバックとバタフライと平泳ぎ以外の泳法など見向きもしない風潮の中で暮してしまう。
そしたら、目的を定めて目標を定めて、そして努力することになってしまう。

○新しい生活のシナリオライターの養成所

すべてが出来上がっている感の強い２０１５年では、人は、新しいデザインをして進歩してきたという言葉すらも宙に浮いてしまう。
私の商品の考えは、新しい生活のシナリオライターである。商品とは、会社では、売上の玉になってしまうことが多いのだが、そういうことではない。
商品は、新しい生活のシナリオライターである。人は、人が集まって暮しはじめたときから、新しい生活を望んでいた。身にまとう毛皮も食べ物も狩りで得た小動物であった。衣服だって工夫した。器も工夫した。
決定的なことは槍を工夫したときだった。
狼に追われて逃げ惑うばかりだったのに、いきなり狼に対峙することになった。狼も驚いたに違いない。鹿なども槍があればいままでよりも簡単に獲ることができた。
そして、火を工夫したこともすごかった。何を食べてもおいしくなったしなによりも病気で亡くなることが少なくなった。
みんな新しい生活なのだ。みんな商品が絡んでいる。
商品は大昔から、新しい生活のシナリオライターだった。
そして、近代になって会社ができてきて、経済社会が形成された。
供給経済社会であろうが市場経済社会であろうが、会社の役割は変わらない。商品を生産したり販売したりして生計をたてているのだ。
つまり、会社とは新しい生活のシナリオライターの養成所なのだ。
１９６０年代の日本では、新しい生活のシナリオライターがガンガン出てい

たので、何も不思議はなかったのだが、２０１５年では、ほとんど姿を見ることはない。
スマホが現れて久しいのだが、それが最後くらいだ。スマホは、ずっと消費市場を引っ張ってはいる。
残念なことに、日本で開発されたものでもない。
どうすればいいのだろうか。
１９９０年をピークに、日本は、豊かな社会を達成してしまって、人の社会の掟のとおりのように豊かを維持するエクスタシーに入ってしまった。
もう25年になる。
日本の人は、自分が豊かに暮らすことを優先してあかちゃんを産まなくなった。人口減少に入った。そして、豊かな社会にふさわしい記念物をつくってしまう。
コロッセオのようなものが東京にできそうである。２０２０年の東京オリンピックのメインスタジアムである。コロッセオができてしばらくしてローマは滅んだ。
豊かな社会は例外のない滅び方をする。
豊かを維持するためにあかちゃんを産まなくなることと豊かにふさわしい経済的には何も寄与をしない記念物をつくるのだ。
やっとこれで、豊かを維持するエクスタシーの役者が揃った。
あかちゃんが少なくなることはリアルになっていたのだが、豊かにふさわしい記念物が何かわからなかった。
これで日本も過去の豊かな人々の仲間入りができる。
もう日本は、徐々に滅びてくるのだ。
取り戻すことなどできない。
すごく残念なことは、日本には、新しい生活のシナリオライターを次々に世に送り出した土壌があることだ。
電器の会社などは、すべてが、新しい生活のシナリオライターを競争して世に送った。
２０１５年には、みんな、昔の名前で消費市場に出ている感じなのだ。あの新しい生活のシナリオライターの発売競争をした会社の面影はない。
多分、会社の風土が変わってしまっているのだろう。

新しい生活のシナリオライターなどの不確実なことを追うよりも、過去に成功した商品をメンテナンスすることが売上にも寄与すると考えてしまうのだろう。
残念に思うことは、商品は、新しい生活のシナリオライターなのだが、物資は、すごい技術であっても、生活者がゼロ円を期待すれば、物資になってしまうことだ。
ここが、日本の成長戦略を考える人達とのギャップになっていることだ。
液晶でのすごい技術があるからヒット商品になると思ってしまうのだ。半導体なども同じである。
みんな物資である。技はあるが経済的には物資である。ゼロ円を期待されるから、いずれ、どんどんゼロ円に近くなっていく。
橋や道路をつくっても同じである。みんな物資である。戦車を作っても原発をつくっても同じである。技術はすごいのだが、消費市場ではゼロ円を期待される物資である。
ここもわかってもらえないまま２０１５年になっている。
日本には、スーパーがつくくらいに大きな会社がたくさんある。
一様に、苦しんでいる。
円安に誘導できたことで、輸出が拡大したことで一息つけているが、経済は、再生産と消費なので、輸出では、再生産ができることだけなので、経済効果の半分しか寄与しない。
いずれは、これがフツウになってしまう。
日本国内でヒット商品がジャンジャン出てこいないと、経済は活性しない。
それよりも、日本の人口減少を止めないと難しい。
経済は、再生産と消費である。
人口が減っては消費が増える見込みがない。
他の施策を全て中止して、日本の人口を１億６千万人にすることだけを実行する方が、回り道のように思うかもしれないが、経済の本質である。

○目指すものを失って

もしもの話しをしても仕方がないのだが、まだ日本の会社が滅びているわけ

ではないから、もしもの話しも参考になるかもしれない。
日本経済よりも会社の方が再生の可能性が高い。再生の可能性が高いというか、確実である。
日本の多くの会社が再生するわけではない。
日本の多くの会社が再生したら、日本経済が再生したことになる。
それはない。
豊かを維持するエクスタシーを打ち破らないといけないのだ。
「少しは質素に暮そうではないか」
こう言って実行する人が多くならないと、豊かを維持するエクスタシーを打ち破れない。
２０１５年でも、日本のほとんどの人は、豊かを目指している。宝くじのコマーシャルの多さに、もう日本はムリだと感じてしまう。
質素に暮す気などない。
豊かに暮したいのに豊かに暮せない悔しさがあるだけだ。
日本の会社は、目指すものを失ったのだ。
販売目標をクリヤーすることが目指すものではない。
しかし、事業目標をクリヤーすることの繰り返しが、会社の目指すことを見失なわせた。
おかあさんとあかちゃんに世界で１番信頼していただける会社といった目指すことを言っている。
こんなことは、戦場状態の会社の中では恥ずかしくて言えないだろう。
「こんな覇気のないことでは困る」
「来期はなにがなんでも10%売上を伸ばすにしてくれ」
私にはよくわからない。
世界陸上がもうすぐだ。
「何を目指したいですか？」
「金メダルです」
金メダルだと言わせたくて質問をする。
誰でもが、目的や目標を大事にするように育っている。誰でもが結果を目指すことにしてしまうことを不思議とは思わない。
「自分のベストが出せれば幸いです」

こんな返事を出されたのでは質問者が疑われる。
みんなが目的や目標をキチンと決めることが大事だと思っているのだ。
そういうことではない。
それはみんな結果である。
やってみなければわからない。
目指すものでもない。単なる結果なのだ。それができたところで、会社の存在に大きく寄与するものでもない。
１９６０年ごろの現在の大きな会社の創業者たちは、会社の将来について真剣に考えた。社会の中における自分が創業した会社である。
それぞれ目指すものを持っていた。
２０１５年では、飾りになっているかもしれない。
あまりにも、至近な目的や目標の考えが強いのだ。
残念だと、昔の創業者たちは思っているだろう。
日本を代表する大企業から、売上を目指すと滅びるの典型のようなことが起こってしまった。
テレビで見ているだけで深くはわからない。
報道されていることだけを見ていると、売上や利益を必達目標として社員に強いていた。
以前に食品の会社でも同じようなことがあった。
本来廃棄すべき食品のラベル張り替えて販売した。
いずれも、すごいブランドのある会社なので、滅びはしないだろうが立ち直れるかどうかわからない。
昨日、高尾山に行く途中に、車の中からすごいデカイ敷地を見た。まるで、１つの国家のように柵で囲まれていた。
売上や利益や金メダルは、結果である。
結果を目指すものにしたら動機が不純になりがちである。
多分、２０１５年の日本では、これがおかしいとは思われないかもしれない。繰上げて利益計上をすることは良くないことだが、そもそも、売上や利益目標を目指すことにすることが良くないことである認識である。
今回の日本を代表する大企業だけではなくて、多くの会社では同じことが行われている。

経営者は、必達目標を決めることが大事な仕事だし、それを日々追いかけることが大事な仕事である。
万が一にも、赤字などに陥ってはいけない。
経営者が、利益や売上目標を掲げて叱咤激励することが良くないと言ったら、多くの経営者から怒られてしまいそうである。
怒ってもかまわないが、今回や以前の食品会社のようなことが頻繁に起こる。
日本では、25年も前に経済のピークを迎えた。豊かのピークを迎えた。
そこから豊かを維持するエクスタシーに陥って、もう25年も、あかちゃんを生まない傾向が続いていて、豊かにふさわしい記念物をつくってしまうことも起きている。
２０２０年の東京オリンピックのメイン競技場の計画では、東京にコロッセオができるのではないかと疑ってしまう。コロッセオができてしばらくしてローマは滅んだ。
人は、みんな同じ事をする。
25年も前に豊かさのピークを迎えていながら、それでも豊かでいたいのだ。
日本の企業では、売上や利益が上がらない。もうずっと上がらない。
あたりまえである。
日本では人口が減少することがわかってる。そんなところの経済が活性するはずがない。
経済は再生産と消費である。人口が減れば消費が膨らまない。再生産も少なくなる。人口が減れば経済は萎んでいくのだ。
売上や利益が上がらない状況では、利益目標必達を社員に強いることはフツウに行われるようになる。
１９８０年代の終わりごろでは、売上や利益の目標など設定しようがなかった。大きく変わるからだ。税金をいかにごまかすわけではないが、節税することに必死になっていた。
２０１５年とは逆である。
それほどに、売上や利益が厳しい。だから余計に、売上目標や利益目標を設定して強いる。
そもそもに返らないとダメだ。

創業者たちが、真剣に考えていた会社の将来像についての目指すものを、２０１５年の今回の出来事では、完全に失っているように見える。
我々は何を目指すのか、はっきりしなくなったのだ。
いくらの利益を目指すことは、目指すことではない。単に結果なのだ。結果は終わってみないとわからない。結果になることを叱咤激励されても、できる場合もあるしできない場合もある。
私は、経営者らしくないと思ってしまう。
目指すことは、人に何をしたいかだ。それ以外にはない。会社なのだ。人がいるから会社がある。
逆ではない。
人になにをしたいのかを必死にやって、結果が伴わなくて責任を云々されたら、責任をとればよい。
ただそれだけだ。
経営者とはそういうものだ。
結果を社員に強いてはいけない。社員をワルクする。
「メダルが取れそうもないのになんでオリンピック代表になったのだ」
マスコミもおかしいのだ。
どうして結果のことを目指すかのように言ってしまうのか。日本では、みんながおかしい。
偏差値は結果だが、偏差値いくらを目指すことに慣れている。
すごくおかしいのだ。
もう、日本社会は、豊かを維持するエクスタシーに陥っていって、沈んでいるのだ。
みんながみんな目指すことを失っている。

安定のロジック

○喫水

会社は船に例えることができる。
会社は頻繁に倒産する。船の沈没よりも確率が高い。
船で大事なことは、喫水を見間違わないことだ。
一般的に、会社は、喫水を判断することができない。会社が沈没する兆候はずっと前にあったのに、それを正確に判断できないことがほとんどである。
会社には、喫水の概念がないのだ。喫水を毎日キチンとウオッチしておこうという概念がない。
安定のロジックのポイントは喫水である。
時々、大金を使い込まれて驚いてしまうことがある。なかなか発見できない。
時々、売上に架空のものが含まれていたりして、なかなか発見できなかったりする。
今回の日本を代表する会社の繰上げ利益計上などあったら、資金は先に配当金などで出ていくことになるので、喫水を惑わすことになる。
会社は、自分の船の喫水には、ほとんど気づかない。そして浸水がはじまって慌てることになる。
どうして喫水に気がつかないのかについては、理由がある。日本だけではないが、会社の数字を把握するシステムでは、税金を納めることが主流を占めているからだ。
税金は、１年に一度正確に数字を把握すればいいのだ。
今回の日本を代表する大企業の繰上げ利益計上も、年度末に合わせて調整されたものだ。
１年に１度だけ、売上や利益が正確に把握できるようになっている。
こんな様子では、喫水など把握できない。
喫水には誰も興味を示さない。必要を感じないのだ。
私は、会社のコントローラーをやらせていただいたことがある。まだ30前

だった。
私は喫水をシステムとして会社の運営に組み込むことを目指した。
人はいろいろである。信用できないと言っても過言ではない。
今回不祥事があった日本を代表する大企業であっても、喫水のことなど無視されているのだ。
私は、数年の間睡眠時間が３時間くらいでシステムをつくった。完成させた。
「もうシステム上そんなことはできません」
私はコントローラーだった。
私はジャマだったのだろうが、私を必要する人が１人いた。
私は喫水を完成させた。
毎朝試算表が自動的にトップの机の上にあることだ。
喫水は会社を安定させることでは、これに勝るものはないのではないかと思う。そして、大事なことは、不正を防ぐこともできることだ。
実は、会計のシステムとは、よくできている。
商品を販売すれば、商品がなくなって売掛金が増えて、売上が計上されて商品価値分の売上原価が計上されることになっている。
もしこれを自動でできれば、不正の入り込む余地はなくなる。
オンラインでリアルで処理することが欠かせない。
私は、他の会社のシステムを知らない。このシステムをつくったのは、もう35年も前だ。
私は、喫水のシステムが入った会社が立派になったと思っている。誰も知らない。
他にこんなシステムがあるかどうかも知らない。
喫水のシステムだ。
システムにすることがグッドなのだが、それより前に、喫水についての理解が進むことが大事なのだろう。
経営者の大半の人は、自分には関係ないと思ってしまうだろう。
少しは会計がわからないと喫水が理解できないので、これは経理部門のことだと思ってしまうかもしれない。
経理部門では、また少し難しいことがある。

決算や税金のことを中心に動かしているからだ。
喫水の考えは、昨日の資産と負債をリアルに正確に把握することだ。それも自動でやってしまうことだ。
まるで思考が異なっている。
多分、もし喫水のシステムに挑戦される方がいても、ここが難問であることがすぐにわかる。
「なんでそこまでやらないといけないのか」
ずっと言い争うことになる。
突破することができるとは思えない。
２０１５年においても、喫水の考えが経営システムに入っている会社があるのだろうかと疑問に思う。
会社が度々報道されるような問題を起こすのだが、コンプライアンスについて社内に周知徹底させることは大切なことなのだが、そのことよりも、経営者のつくり出す結果を目標にする風潮が問題である。目標必達の指示である。
この考えには、喫水があっても壊してしまいそうな勢いがある。
多分、喫水のシステムなどできていないだろうと思う。
私は、これから更に厳しくなる日本経済において、今回のような、売上と利益の上乗せ計上問題は増えると思う。
経営者がコンプライアンス委員会などをつくって社員に徹底するのもいいが、経営者の喫水の意識の少なさにガッカリしてしまう。残念だが、ワルイ社員を育ててしまう。

○昨日の資産と負債を正確に掴む

喫水をシステムにするとなると、昨日の資産と負債を正確に掴む事が欠かせない。
どうすればできるのか。
銀行預金のようにするしか方法はない。
ＡＴＭで１万円を預金すると、私の預金口座の預金が１万円増える。それも同時に処理される。

ＡＴＭで１万円を引き出すと、私の手元に１万円増えるのだが、預金口座から１万円少なくなる。それも同時に起こる。
同時ということがポイントである。
タイミングをずらせたら、もう収拾がつかなくなる。
社員が旅費の精算をしたら、経費を発生させて、同時に社員の預金口座に振り込む手続きを行って、会社の預金を経費分だけ減らす手続きをする。
振り込み日に、預金の処理をリアルに行う。
商品を生産したら、使った部品在庫を引き落とす。部品在庫の金額の合計が原価計算の資材費になって標準原価との原価差額の計算になる。
書き上げたらキリがない。
会社のやっているお金にまつわる出来事は、すべてこのようになっている。
ポイントは、１万円を預金したら、私の手元から１万円がなくなって預金口座に１万円が増えることを同時に行うことだ。
これをリアルにやってしまうから問題が起こらない。
会社の業務を銀行預金のようにやってしまうことは、けっこう難しい。
「どうしてそこまでやらないといけないのか理解ができない」
こう言われる。言われて引き下がったら、喫水のシステムなどできない。
利益を水増し計上した日本を代表する大企業では、喫水のシステムができてないことがわかる。
ひょっとしたら、どこもないかもしれない。
未払い費用の支払いを、もし同じようにできれば、支払い予定表をお知らせすることができる。
時々抜け道があったりして、膨大な金額の不正がずっとわからなかったりする。
喫水のシステムでは、それもなくなる。
支払い予定をお知らせすればいい。それで防げる。
会計に詳しければできなくはないのだが、コンピューターにも詳しくなればできないだろう。
一般のソフトでは、そんなシステムはない。
そもそもがそのようなニーズはない。
今回の利益水増しのようなことが念頭にあるとしたら、喫水のシステムはつ

くらせてもらえない。
したがって、喫水のステムのようなことは、ニーズにはない。
経営者には特にニーズがないことがおかしいのだが、自分の仕事ではないと思われているだろう。
経営者に応援者がいないと、まず、喫水システムつくりはうまくいかない。
「アイツのやっていることはわけがわからない」
「金食い虫だ」
「みんなイヤがっている」
これだけで追い出されてしまう。
社員の給与を計算するだけでもけっこうタイヘンである。それを支払いまでも自動でつなげるのだ。給与の支払日には、会社の預金が少なくなる。
リアルに追わないといけない。
「どうしてそこまでやらないといけないのですか」
必ずこうなる。
私も何度も追われそうになった。その経験から言えば、まず、これをできる人などいないと断言できる。もしできたら、その会社はラッキーである。１度つくってしまえば、システムの良いところで、綻ばないからだ。
「そこまでやらなくていい」
多分、上からもこう言われる。自分自身でも、そこまでやらなくてもと思う。
私の預金がＡＴＭで１万円入れたら、コンピューター上の預金が１万円増えるのだ。それがリアルにできることが喫水につながる。
もし銀行の預金がリアルでなかったら、ちょっとした手違いでのミスを探すことが不可能になってしまう。
１９７０年代の後半のことだ。
まだオンラインリアル処理がハード的にも難しい時期だった。ディスクがなかった。
今から考えると、無謀だと思うのがフツウだろう。
しかし、現実には、喫水は完成した、
喫水のシステムは、この昨日の資産と負債を正確に掴むところにミソがある。

たとえば、固定資産の管理をどうするのかなど、１つ１つが、「こんなのを即日やらなくていいだろう」と言われるものばかりなのだ。
そういうことではなくて、資産が増えたり減ったりしたら、どこかの資産か負債が増えたり減ったりするのだ。タイミングを外したら、探せなくなってしまう。
会計のシステムはよくできている。
ただ、たとえば営業活動から積み上げて会計ステムに繋げていく事が難しい。
そこを細かく書いたら、それだけで終わってしまう。
フツウ会社というのは、細かく役割が分かれている。
給与の計算を行うのは人事になっているだろう。未払い費用の計算を行って支払いをするのは、各部署の事務の担当と経理の担当だろう。固定資産は総務が管理しているだろう。営業活動は営業部だ。商品は物流が管理していて部品は資材が管理しているかもしれない。
すべての組織に係わることになってしまう。
それなりの人でないと社内を動かせない。
フツウは、何とか委員会などで各部署から担当が集まって進めることになる。
多分、できないだろう。あるいは、少しできて、「そこまででいいのではないか」になる。
私は、他社の喫水のシステムを知らないからわからない。
私の思い上がりで、どの会社もできているのかもしれない。あるいは、どこかのシステムの会社がノウハウとして持っているのかもしれない。
私は、わからない。

○会社の安定のコントローラー

もし喫水のシステムができたらの話だ。
多分できない。私の思い上がりで、多くの会社に喫水のシステムがあるかもしれない。
喫水のシステムができても、その喫水のシステムをコントロールすることが

難しい。
喫水のシステムをつくるときに、強い意志を必要としたのだが、喫水のシステムができても、その運営に、強い意志が必要である。
誰も慣れていないからだ。
しかも、お金が係わっている。
喫水のシステムに少しのミスがあっても、「言ったことではない」になって、見放される流れができてしまうのだ。できうればこんなメンドーなことはしたくはない。
会計に携わる人も、こんな会計は習ったことがない。
会計には財務会計と管理会計がある。もちろん、税金を納めることが大事だから、国家の会計は財務会計を中心に動く。しかし、それでは、会社は運営できない。
「たな卸しなんか年末に１回やればいいんだ」
私は驚いてしまって意欲を失いかけるのだが、意思を強く持たないと、元の木阿弥になってしまう。
みんな、慣れ親しんだシステムの方が良いのだ。
喫水のシステムが動いているのに、以前のシステムをも維持しようとしたりする。
喫水のシステムができたからと安心して手放したらそこで終わってしまう。
ゴムひもを引っ張っているようなものだ。
ほっておいたら、すぐに元に戻ってしまう。
会社だから言い訳が必要になる。
私を外せばいいのだ。これに耐えることなど難しい。覚悟をしておかないといけない。
会社でなくても集団は、どこでも同じである。
昨日のことを今日も上手にやろうとする。
そしてやっていることが固定化して時代に遅れてしまう。
そして、ますます純粋になって、新しいことを排除する。
純粋になりすぎて、鉛筆の芯が折れるように、自らが崩壊する。
これが、集団が崩壊する例外のないパターンである。
国家から会社から３人くらいのクラスの集まりでも、集団は、みんな同じよ

うに崩壊する。
見えざる悪魔が集団を崩壊させる。
集団は、時間の問題はあるが、すべて崩壊してきた。
集団には、未来永劫などない。
それを少しでも引き延ばすことができるのは、見えざる悪魔に対抗する挑戦者だけだ。
『喫水ー変革者』を読んでいただくとわかるように、私は、結果的にだが、挑戦者をやっていたことになる。
ある会社という１つの集団が崩壊することを防ごうとした。
私は、会社の安定のロジックをつくろうとした。喫水のシステムだ。それは、結局、会社を見えざる悪魔から守ることになった。
私は、ここで挑戦者を自認したし、会社の崩壊と挑戦者の関係を理解した。
以降、誰も知らないことだが、私は、ある会社の挑戦者をやり続けた。
この会社は、立派な会社になっている。
現在の挑戦者が誰であるのか、私にはわからない。
このように、喫水のシステムは、典型的に、会社のパラダイムを大きく転換させるものだ。
「明日の仕事を今日する」
私がこころに決めていたことだった。
恥ずかしくて言えなかった。
「世界で１番お母さんとあかちゃんに信頼される会社」
これもはずかしくて言えなかった。
喫水のシステムは、明日の仕事を今日することでは、欠かせない改革だった。
会社の中の多くの人は、昨日の仕事の結果を今日処理する。営業活動の結果今日出荷伝票を発行するといったことだ。多くの人材を必要とした。
明日の仕事を今日する意味は、明日の出荷の営業を今日行うことだ。明日の出荷だけではなくて１ヵ月後の出荷も営業してコンピューターに指示すると、出荷予定が表示されて、誰でもがわかりやすくなる。そして、在庫引き当てもやってしまう。在庫がないと出荷予定が確定しないのだ。
そして出荷の日には、自動的に出荷伝票が前日に、出荷場所のプリンターに

届く。
すべての仕事が、前に前に移ってしまう。
喫水のシステムは、このように、会社のパラダイムを替えてしまうので、安定のロジックのコントローラーが欠かせない。
たまたまだが、私が、喫水のシステムのデザインから制作をやらせていただいて、そのまま私が安定のロジックのコントローラーをやらせていただいた。
ほとんどの社員は、何がはじまってどうなるのか理解されていなかったように思う。
たまたま私がコントローラーをやらせていただいたのだが、喫水のシステムでコントローラができる人がいるのだろうか。喫水のシステムのメンテナンスも含めてだ。
なかなか難しいかもしれない。
そしてながくはやっておられないだろう。
うまくいけば横盗ってしまいたい人が現れるし、まずければ責任をとることになる。いずれにしてもながい期間やってはいられない。
ながい期間やってはいられないのだが、喫水システムのコントローラーをやることは難しいことだと思う。
私は、喫水システムのコントローラーのつもりで、コントローラーをやらせていただいたわけではない。
喫水のコントローラは黒子である。私が表に出ることはない。私は、経営会議や取締役会の議事録を書いていた。
会議のメンバー以外は誰も知らない。
私が最も会社の喫水を知っているのだから、リアルに繋げることができる。
私は、６年くらい喫水のコントローラーをやっていたのだろうか。喫水のシステムのメンテナンスもたくさんやった。10年くらい、私は、睡眠時間が４時間くらいだった。年間30日くらいは会社のイスで眠った。
一瞬たりとも気が抜けない日々だった。
誰も多分よくわからないまま、「明日の仕事を今日する」はフツウになった。

○会社の安定のロジック

私は、会計を学んだときに、これは、完成されたシステムだと思った。これほど完璧なものはないと思った。

会社を表現するものとしてだ。

ただ、会計は、税金を徴収する側のものであって、税金を徴収される側のものではない。

為政者が、税金を徴収するマニアルとして定めたものだ。誰でもが同じやり方で計算しないと不公平が生じる。

会計は、税金を徴収される側が、自分の会社をコントロールするために工夫したものではない。税金を徴収する側のマニアルを勉強して、それに合わせたものだ。

それは、２０１５年でも何も変わらない。

これを税金を徴収される側が自分の会社をコントロールできるように少々改良して使ってしまおうとしたのが喫水システムである。１９７０年代の後半である。２０１５年の現在では、コンピューターが発達したので、更に、進化した会計システムができているかもしれない。私は、それは知らない。

喫水のシステムをつくっていくと、「いままでの帳簿のつながりが保てない」こんな意見がでてきて困ることになる。２重の帳簿などつくったらいけない。

どんなことがあっても、喫水のシステムを中心に動かさないといけない。

税金を徴収する側の人と話をすると、税金を徴収される側のおかしな守りのウソが多くて、そんなウソをシステムに組み込んだらとんでもないことになると思わせるものだってある。

喫水のシステムは、税金を徴収する側の人達にも理解をしていただかないといけない。社内の税金を徴収する側の担当の人達よりも、ホントに税金を徴収する側の人達の方が理解があったりする。

喫水のシステムのコントローラーだったのだが、対税務の担当者もやっていた。

「これはこれでけっこう使えるかもしれないからいいではないか」

「しかし税務会計は別にやっていただかなければ」

こうなったら最悪である。
経営に便利な会計と税金を支払うための会計ができたのではどうにもならない。
私は、監査の時に、喫水のシステムを詳しく説明させていただいた。
「帳簿はすべてコンピューターからのアウトプットになっている」
２０１５年だったらフツウのことだろうが、１９７０年代の後半だった。
「しかし税務会計は別にやっていただかなければ」
すぐにこんな話しになってしまう。
私はガンとして引き下がらなかった。延々と説明させていただいた。
喫水のシステムは、毎日決算を指向するに等しい。ポイントはたな卸しや原価差額のことである。
これは交渉ごとである。
まだ会社は小さかったのだが、この会社では、今後、このようなスタイルで検査なり監査を行って欲しいとの交渉だった。
当然、税金を徴収する側のチカラが強いわけだが、そこは、人と人である。
「あなたのとこだけ特別扱いはできない」
こんなことを言われてしまう。
社内では、静観している。
「やっぱダメそうだ」
「聞いてやればいいのに」
お伺いをたてたら喫水システムはできない。
税金の支払いは、継続性の原則が大事である。
「去年の計算と今年の計算では異なっているが一昨年の計算とも異なっている」
こんなことでは、私でさえも疑ってしまう。
だから、今年から替えたからお願いしたい。
まだ節税の時代が始まったばかりだった。どこかにごまかしのシステムが入り込んでいないかを調べるのだ。
すごく時間がかかることだった。
たな卸しのやり方まで異なっているのだ。毎月月末にたな卸しをやった。月次決算書を作成したからだ。

このような方向性は、税金を徴収する側の指向と同じである。何度も説明したのは、預金の通帳と現金の動きが同じタイミングになっていることだ。出荷予定と在庫引き当てと売上計上と在庫引き落としが同じタイミングで動いていることだ。それは現預金だけではなくて、金型在庫も部品在庫も同じように動いていることだ。

これを知っていただかないと、どこに不正が入る隙があるかわかっていただけない。

未払いなどは支払い通知を出すのだ。

当然おかしければ話し合いになる。

それをわかっていただけないと、おかしな監査になってしまう。

このように、喫水システムは、何度も危機があった。何度も何度もだ。

しかし、生き延びた。

私がコントローラーを継続してやらせていただいたことも大きかった。

喫水システムは、簡単なようだがとは言えない。会計などは、かなり詳しくないと理解できない。

しかし、毎日の売上数字がキチンと計上されることは、次第に営業部門でも評価されはじめた。もちろん当月累積も当年累積も毎朝届けられた。

２０１５年のように。スマホがあれば、もっとみんなに便利に使っていただけただろう。なにせ１９７０年代の後半だった。

経常利益や当期利益が昨日の実績と当月実績と当期実績が、表示されることもグッドだった。コントローラーであった私自身も、喫水システムを毎日見て、様々な判断をさせていただいた。もちろん黒子である。

会社の安定のロジックは、このように、喫水システムさえつくってしまえば、最新の経営状態を把握できるので、よくある「こうなっているとは思わなかった危機」は防げる。

ただ、経営状態を数字でリアルに表現してあるのだが、数字を読めなかったらどうにもならない。

あるいは、毎日見ていることが大事で、微妙な変化を読み取ることも大事だ。

成長のロジック

○安定しているが伸びなくなって

私はコントローラーだった。

喫水に着手する前からコントローラーだった。新米だった。

もちろん黒子だから誰も知らない。

コントローラーとしてやりにくかった。状況が掴めないからだ。

喫水システムに着手した。コントローラーをしながらだった。

ギリギリだった。私の身体もギリギリだったし、私が生き残るのもギリギリだった。

私は、当時はわからなかったのだが、コントローラーとしては偏っていた。

私の中に、次第に焦りのようなものが出はじめた。

会社は安定しているのだが、売上が伸びなくなったのだ。

私はコントローラから、来期の経営計画の原案をつくっていた。誰も知らない。

未開発の商品への進出を書いたりした。もう新しい商品分野に進出しないと難しいと書いたりした。

数年書き続けたが、一向に気配がない。

私の責任もある。

書くだけだったら誰でも書ける。

もちろん黒子なので誰も知らない。

私は開発部門へ行くことになった。

○成長のロジックがあると思っていた

私には不安があった。

数年間書き続けたのに一向に進展しないことだ。

それに、開発部門と私はうまくいっていなかった。

私は、資材比率が何％以上の新製品提案は拒否する風潮づくりをやったりしていたからだ。

私は、経営には安定のロジックと成長のロジックがあると思っていた。安定のロジックはよく理解したしシステムもつくった。
１年くらい何もできないまま本を読んだり講習会に参加したりしていた。そして、ハンコを捺す担当をやっていた。
悶々とした毎日だった。睡眠時間は６時間に戻ったのだが、ストレスは以前にも増して増えた。
どこにも成長のロジックが見つからないことにイラついた。
マーケティングも勉強したが、違うかもしれないと思った。
マーケティングは、成長のロジックのような素振りをしていて、私は勘違いをした。
勘違いのおかげで、マーケティングが何であるのかを知った。
一時は、マーケティングが成長のロジックだと思い込んだからだ。
マーケティングからはオリジナルが生まれないことを知って諦めた。
その頃に、魅力についても新しい自分の考えを閃いていた。
人でもモノでも何でもだが、新鮮とオリジナルと真実のことと存在感の４つの、どれか１つでもあれば、それは魅力があることだということを思いついた。
そして、１つより２つあった方が魅力は増して、新鮮とオリジナルと真実のことと存在感の４つが揃ったら、ゼッタイ的な魅力があることを発見した。
たとえば、１６２キロのスピードボールを投げるピッチャーがいるが、すごく新鮮だし、オリジナリティーに溢れていて、間違いなく真実であるし、存在感もどんどん大きくなっている。２０１５年のこの選手は、魅力に溢れている。
商品では、サンフランシスコの田舎風のおじさんが開発したスマホが、常に新鮮だし、オリジナルティーに溢れているし、事実だし、存在感が半端ではない。
私の最初の商品開発商品が、グッドデザイン賞福祉大賞をいただいた。
私は、大会社のエレクトロニクス部門を動かしていたし、社内でも、はじめてのエレクトロニクス商品であって、猛烈な反対意見にもあって、怖かった。
全く売れないかもしれないと言われていたし、ビクビクしていた。

年間30万個というすごい数字だった。
まず、魅力の考えが確立した。もう間違いない。
人は、誰でもが、新鮮でオリジナルで真実で存在感があったら、魅力に溢れていると感じると確信した。
そして、商品とは、売上の玉なんかではなくて、新しい生活のシナリオライターであることも発見した。
大昔から、人は、新しい生活を欲しがって、それを、商品を製作したり購入したりして手に入れてきたことを発見した。
私は、会社には、安定のロジックと成長のロジックがあると信じていたのだが、成長のロジックは、実はないということも確認した。
私は、１年くらいストレス太りをしていたのだが、一気に、いろいろなことがわかった。
私は、ヒット商品がどうしたら生まれるかもおぼろげにわかった。
そして、会社には、成長のロジックなどないことも確信した。

○ロジックではなくて人である

なんといってもグッドデザイン賞の福祉大賞は大きかった。発明賞もいただいた。
しかし、私は、安定の人だと思っていたので、鼻が高くなることもなかった。しかも、よろいのことも少しは理解していた。私が、メダルを見せびらかすことなどなかった。
「もう先は決まったからリスクを冒すな」
私は、これがどういう意味を持つのか知っていた。
しかし、わたしは、そのために開発部門に来たわけではない。
私は、新しい分野に進出しないと先はないと、コントローラーの時に書いたのだが、誰も動かなかった。
書いた責任を果たさないといけない。
私は、次々と新しいことに着手した。
失敗もあった。
私を動かしたもう１つの理由があった。

見えざる悪魔のことだ。挑戦者のことである。
私は、集団が滅んだり個人が滅ぶ原因を、私なりに理解しようとしていた。
ほぼ、確立していた。
私なりの考えだ。
『人と集団を滅ぼすもの』を読んでいただきたい。
会社も潰れるのだが、ほぼ１つのシナリオである。
会社は、成功して、成功した商品にこだわって、新しいことに踏み出すことに躊躇して、鉛筆の芯を研ぐように純粋になっていって、最後は鉛筆の芯が折れて崩壊する。
よく新規事業の拡大路線の失敗と言われることが多いのだが、それは、まだ会社が新しい時期のことだ。
私が、経営方針の原案に何度書いても誰もやらないことが、次第にわかってきた。
タブーがあるのだ。会社のタブーであったり開発部門のタブーであったりだ。
エレクトロニクス商品などは、タブーを通り越えてはいるのだが、ものすごい反対の多かった中で、よくできたと自分でも思う。
「もう先は決まったからリスクを冒すな」
こう言われた意味はわかっているのだが、全く１８０度違うことを目指した。
挑戦者の話をしないといけない。
会社は、純粋になって鉛筆の芯が折れるように自己崩壊するのだが、これを防ぐのが、挑戦者だと思っている。
私は下関の生まれなので長州である。
高杉晋作のことを、書くことが多い。
典型的な挑戦者だと思うからだ。
坂本龍馬もだ。
日本の社会が純粋になって鉛筆の芯が折れる寸前に２人は現れた。
高杉晋作は、長州藩の崩壊も防がなければならなかった。同時に江戸幕府とも戦った。
高杉晋作がやったことは、純粋になって滅びそうな長州藩に、新製品を持ち

込んだことだ。カオスを持ち込んだことだ。そして、同じ方法で、日本国にカオスを持ち込んだ。
坂本龍馬や高杉晋作がいなかったら、日本は、植民地になっていた可能性が強い。
会社が滅びないためには、高杉晋作のような、集団にカオスを持ち込む人が欠かせないと思い始めていた。
挑戦者が若くしてみんな亡くなっているのだが、高杉晋作の例だと、長州藩に狙われ、江戸幕府に狙われるのだから、ハナから覚悟はできている。生き残れる可能性などない。
坂本龍馬もだ。
私は、今は大きくなって立派だが、当時は、ほんの小さな会社の挑戦者をやることにした。
喫水のシステムをつくっている時から、私は挑戦者だった。生き残ったのが不思議なくらいだ。
私は、覚悟はできていた。もちろん、家族には話せないので、家族に１番迷惑をかけることになってしまった。
ここで、なにをやったかを並べても意味がない。
私が、経営方針の原案で書いたことを、順番に取り上げて開発した。
何度も何度も、独房に入った。
うまくいっても失敗しても、１人になる。
挑戦者は生き残れない。
多分ではなくて、私のこんな行動は、誰の目にも不思議に見えただろう。
「もうエラクなるのにここいらで止めておけ」
「傷がつく」
私は本心を話すことがないので、曖昧な返事のまま、またチャレンジをする。
私の心棒は、26歳くらいから変わらない。
挑戦とクリエイティブだ。生きるコンセプトでもある。
いまだかって、自分の心棒を外したことはない。
誰も理解ができないまま私は会社を終わった。
私は、成長させるということはロジックではなくて人だと気がついた。

○２０１５年の日本の成長戦略に想う

『成長戦略ってなんだ』も書いている。
なんとかミクスで経済再生を計っているようだ。
金融政策と財政投資と成長戦略だ。
ここ３日中国が元を切り下げたように、金融政策は、簡単に政策実行ができる。
日本もゼロ金利政策をとっているので、円の切り下げと同じ事をやっている。
こんな状況では、世界中で通貨切り下げ合戦になってしまう。
このように、金融政策は、相対的なことになってしまう。
経済は再生産と消費だから、消費を活性化しないとどうしようもない。雨でも並んでまで買いたくなる商品がないと消費は伸びない。そんな商品がないと再生産もできない。
サンフランシスコの田舎風のおじさんのつくったスマホのようなものがないと、経済は活性しない。
そんなことは当然のことだ。
私が不思議なことは、女性の活用などが、成長戦略になっていたりすることだ。成長戦略ではなくて、いつでもやればいいことだ。
こうしたら経済は成長するという基本ロジックのようなものがないのではないかと心配してしまう。
女性の活用がどのように成長する経済を牽引するのかわからない。
経済は再生産と消費だから、女性が働けば収入が増えて消費が伸びるからだろうか。
女性のことはどうでもいいわけではない。
そもそもが、女性活用なることばがおかしい。オフィスで遊んでいるパソコンの活用と同じである。あんまり経済には戦力にならないがもっと活用しようという印象である。
会社がオトコ社会になっているのは、社会に狩るものが多かったからだ。昔のことだ。育てることが大事なことではなかった。鹿を狩に行けば食糧になった。

しかし、もう千年も前に、地球から、人間が狩って食糧にするものは少なくなってしまった。
牛だって育てないといけないのだ。トウモロコシも小麦も米もだ。
２０１５年では、地球に狩って食糧になるのは魚くらいのものだ。魚は、人間が不得手な水の中に棲んでいるので助かっている。人間が水が得意になったら、ゼロにされてしまう。
これほどに、人は、なんでも狩ってきた。
しかし、もう育てるしかない。育てて食糧にしないといけない。狩りを続けていたら、同じ地球のチャンピオンだった恐竜のようになってしまう。
大きな食糧になる生き物は恐竜しかいなくなって、ついには、食べるために同じ仲間である恐竜を襲ってしまう。
恐竜を恐竜が襲えば恐竜はゼロになってしまう。あたりまえのことだ。
もう地球に狩るものはない。全て育てないといけない。
育てるには女性が適している。
オトコは、狩る時代から、狩った鹿の重さを測ってチャンピオンを決めた。数の多さを決めた。鯨だって捕鯨オリンピックなどがあった。
私は下関で育ったから、世界チャンピオンになったりするとこころが踊ったものだ。
たった50年くらい前のことだ。
オトコがやるとこうなる。
２０１５年の会社は、ほとんどがオトコ社会だから、販売目標を決めて表彰してのシステムである。
どうしても赤字を防げなかったら、操作をしてしまう。
そうまでして狩ったものを誇りたいのだ。
２０１５年以降の会社は、女性が、育てのコンセプトで運営することが好ましい。
私は、長編小説『わたしと私』を書き続けている。わたしはひまわりという世界で仕事をする会社の社長である。結婚をしていないが妻であるし５人の子どもの母親である。社員が３万人もいる。わたしはみんなの母親をやっている。取締役も３名がオンナで、社員の99％がオンナである。
オーナーである私の意向が大きく働いている。

「もう世界には狩るものはないから育てのコンセプトで生きないといけない」
「会社も育てのコンセプトで運営しないといけない」
わたしは、日曜は、ほぼ世界を走り回って披露宴に出席する。お母さんだからだ。
ここでは、女性を活用するとかの言葉がない。ハナからおかしいのだ。
２０１５年の、経済成長戦力の女性の活用は、言葉がおかしいのだ。成長戦力と女性の活用など、大きくズレている。
円安にして輸出優位にするためにゼロ金利政策をとり、財政投資をして景気の波及効果を狙い、国家の成長戦略をたてて成長分野を育てていこうとしているのだが、成長戦略がキモである。
金融政策も財政投資も一時的なものだ。
公共投資などの財政投資は、波及しなくなってきている。
理由がある。
２０１５年の世界経済は、市場経済社会だからだ。
昔の供給経済社会では、財政投資による公共事業などは効果はあったのだろうが、市場経済社会になって、主役が、生活者と商品になると、生活者が動かなかったら経済効果は少ないことになる。生活者が並んでも買いたい商品がなかったら、経済は萎んでしまうのだ。
日本経済の成長戦略をつくることは好ましいのだが、生活者と商品抜きの戦略では、リアル感に欠ける。依然として、供給経済的な志向なのだ。
「オカミが奨励している」
こんなやり方が抜けない。
そもそも、戦略なる言葉を使うこともおかしい。
戦略には、計画は良かったのだが実行がまずかったと言い訳できる不安感がある。
言いぱなしでいいのだ。
いまのところ、これといった成長戦略の実績がない。
経済は、供給経済であろうが市場経済であろうが、再生産と消費で決まる。
消費が膨らんだら再生産も膨らんで経済は活性する。
経済は簡単である。

スマホのような商品を開発すれば、会社は潤うし関連国は活性する。
アメリカは開発国だから潤いはあるし消費が活性している。
東アジアはスマホを生産して再生産で潤っている。
日本は、スマホの消費で半分は潤っている。
経済はこうなっている。
武器生産をと考えているかもしれないが、武器は、生活者が係わらないから、商品ではなくて物資である。
物資はゼロ価値を期待される。経済に何もプラスをもたらさない。
供給経済では武器も商材だが市場経済では武器は物資である。
商品は、新しい生活のシナリオライターである。
人は、大昔から、新しい生活を、商品をつくることによってイメージしてきた。
すごい商品がたくさん発売できなかったら、経済は活性しない。昔からこうだった。
そして、経済は再生産と消費だから、人口が減るのだったら、経済活性の見込みがないことになる。
日本の人口は、このままでは、１億人を割ってしまう。そういうことがはっきりしている。
どのように経済再生計画を組もうが、人口が減ったら、経済は萎むしかない。
経済は、再生産と消費である。
２０１５年の日本の成長戦略に想うことが多い。

○成長のロジックはないがキモはある

安定のロジックがあるから成長のロジックもあると思っていた。
しかし、そういうものはどこにもない。そんな本を書いた人もいない。
私は、成長のロジックはないが、成長をさせることを身体に持っている人がいることを確信した。
ただ、身体に成長させることを身体に持っている人に共通しているものがある。キモのようなものだ。

市場経済をよくわかっている人だ。生活者に向かって商品をつくる人だ。
新しい生活のシナリオライターをわかっている人だ。
サンフランシスコの田舎風のおじさんのことだ。
日本の成長戦略をつくっている人達は、サンフランシスコの田舎風のおじさんのように、生活者を観てくれるといいのだが、日本を観ているようだ。
日本としてだ。
そういうことではない。
日本が成長できるのは、どこかの企業が５つくらい爆発した結果である。
サンフランシスコの田舎風のおじさんのやっていたことがグッドだ。結果的にアメリカを成長させる。
日本を直接的に成長させることなどできない。何か勘違いをしている。成長戦略をたてて予算をつけるのだが、予算は、お金を使うことだ。お金を稼ぐことではない。
お金は市場経済社会では生活者が払うので、生活者が動かなければ何も進まない。
日本の成長戦略には違和感を感じる。供給経済社会の為政者が民を説得する姿勢のように感じる。
「自分達は専門家だから間違いない」
「従って欲しい」
生活者はそんなことなど知らん顔である。関係がないと思っている。
サンフランシスコの田舎風のおじさんは、生活者に、関係がないとは言わせない。生活者は、サンフランシスコの田舎風のおじさんに注目しているのだ。
日本の生活者は、日本の成長戦略に注目していない。
アメリカ政府も成長戦略に似たものを出しているが、サンフランシスコの田舎風のおじさんなどは、それはそれでやっていただろう。
アメリカには、こんなツワモノがたくさんいる。
日本にも、１９６０年から１９９０年くらいまでは、多くのツワモノがいた。
当時の、ツワモノたちは、国家が成長戦略など出しても無関係に自分の考えを進めただろう。サンフランシスコの田舎風のおじさんと同じである。

２０１５年の日本には、そういうツワモノは少なくなっているのだ。
発表された成長戦略を、違和感を感じながらも参考にしているのだ。
私は、会社の成長戦略を立案する立場にいたことがある。決定者ではない。
私は、今後の経営のことを考えると、新たに進出しなければならない商品分野を列挙した。
３年続けて、私は、責任を感じた。列挙する責任である。
何も実行できないのだ。
数年後、私は、実行する立場に移って、次々に、列挙したことを実行した。
戦略とは、やりたいことを大事な順に書き並べたものだ。
実現できなくても、私のように責任を感じるものではない。
そこが戦略というものを読み解く技になる。
これはパフォーマンスなのか実現できるのかである。
自分が戦略を列挙していて、後でわかったことなのだが、机上の空論をやっていた。
列挙して書かれてもどうにもならない。
「わかってないな〜」
そうなのだ。なにもヒントがないのにどこからか引っ張ってきて列挙してもどうにもならない。
ヒントというより、足で自分で発見しないとどうにもならない。
私は、実行する立場のときに、「アイツなにをするつもりなのか」と言われたものだ。
どうしても、やってなかったことをやるのだから突飛になってしまうのだ。
反対が多くて苦しんだ。
それでも突破できたのは、生活者が期待していることと会社のブランドに期待していることをよく調べたからだ。
確かに会社としてはタブーになってはいても、生活者は、期待をしていることがある。
私は、会社を成長させることに少しは役に立てた。
私は、自分が列挙したことを実現するのに20年を費やした。基礎研究的研究所の設立も列挙したことの１つだった。それも実現した。
現在は、立派な会社になっている。

私は、交換に、成長のロジックは発見できないというか、そういうものはないことを発見した。
ものすごい長い年月だった。
会社の安定と成長のロジックの研究である。
35年を費やした。
はやり成長させることにてこずった。
私が得意にしているのは、安定のロジック側である。
しかし、２０１５年の私を知っている人は、私が安定のロジック側が得意な人であることを知らない。
それほどながい年月なのだ。
成長のロジック側で私が発見したことは２つである。
１つは、成長のロジックはないが、キモがある。
成長させることができる人がいることだ。つまり、成長させることは人を育てることに等しい。
キモの続きである。
市場経済をよくわかっている人だ。生活者視点で物事を見れる人である。そして、商品が、新しい生活のシナリオライターであることをわかっている人だ。
現実には、商品が新しい生活のシナリオライターであると言っているのは私だけなので、誰もわからない。
しかし、サンフランシスコの田舎風のおじさんがスマホを研究するときに、きっと想いを熱くしたことは間違いない。生活者がスマホを使ってどのように変わるかである。
ものすごい大きな変わり方をした。
電話が集団のものから個人のものになっただけではなくて、情報の収集装置になって、遊びの機械になってカメラになった。
新しい生活のシナリオライターである。
もうこれからの人はスマホなしには生きられない。
大昔、はじめてマッチができたとき、同じようだっただろう。一気に人の生活に定着した。マッチを開発した人は、新しい生活のシナリオライターなど考えてもいなかっただろう。たまたまミスをしてマッチができてしまったの

だろう。
人の生活をこれほど変えるとは思ってもいなかっただろう。
電子レンジなどもそうだしインターネットもそうだ。
商品は新しい生活のシナリオライターなのだ。
成長のロジックはないがキモがある。
市場経済社会の生活者をよくわかっている人だ。
成長させることを身体に持っている人だ。
サンフランシスコの田舎風のおじさんが代表者だ。私もスケールは小さいが代表者だ。私がどうこうと言っても誰もわからない。サンフランシスコの田舎風のおじさんのスマホがわかりやすい。
もし日本の企業からスマホが出ていたら、会社そのものが成長しているし日本が成長していることは確実である。
成長とはそういうことだ。

○成長させることができる人に

会社や国家のような集団を成長させるロジックはないが、キモはある。
しかし、最後は、集団を成長させることができる人に尽きてしまう。
そんな人にどうしたらなれるのだろうか。そんな人を育てられるのだろうか。
２０１５年の日本では、自分が追従の人から脱しないと難しい。１９６０年くらいの時には、日本にも、たくさんの成長させることを身体に染み込ませていた人がいた。そういう時期には、追従の人であることがグッドだったかもしれない。
染物の修行のようにだ。
自分にも、集団を成長させる技が身に着いたかもしれない。
しかし、２０１５年の日本では、残念ではあるが、そんな人はどこを探しても見当たらない。
２０１５年の日本を覆っているのは、物質的に豊かになる誘惑であり片方でこころの豊かさを求める誘惑である。
２０１５年の日本では、豊かを維持するエクスタシーが進行中であり、豊か

こそが何よりも求められるものになっている。
豊かになる方法は、すでにある大きな船の従業員になることだ。あるいは船を動かす人である。
それぞれ特殊な役割があるので、免許が必要になるとしている。日本では、資格社会になっている。
この豊かを維持するエクスタシーと集団を成長させる人は折り合わない。

●豊かと成長させることができる人の折り合い

人は歴史的にもだが、豊かになったら、豊かを享受するためのことしかしない。豊かしか望まなくなる。
残念だが、豊かになったらみんな滅びてしまう。
人間が生き延びる上で、身体の奥底にある生き続ける苦難が大きいからだ。
そもそもが捕食され続ける生き物だったからだ。身体に何も武器を持たないことは海のいわしと同じである。
捕食者に対しては、逃げ惑うしか方法がない。
豊かの意味合いは、捕食されることがないことが最も大きい。身の安全である。少しでも身の安全が脅かされれば、豊かは崩れる。そして食べることに何も不安がないことだ。明日の食べ物を想定できなかったら豊かなど吹き飛んでしまう。
この豊かの最低条件の身の安全と食べることに事欠かないことにずっと必死で対処してきた。
そして、経済的に余裕ができると、社会的に豊かを達成できてきた。
社会は都市であったり小国であったりだ。
大昔から、都市では、社会全体で、安全が確保されて食べるものが確保されれば、豊かを達成できた。大きな社会では難しい。都市である。適度な集団である。自分の身を守れるほどの集団である。
そして残念だが、豊かを維持することに終始する。他者を襲うことも厭わない。
なんとしても豊かを維持した。
豊かを維持することが何をさておいても優先順位が１番なのだ。

２０１５年の日本と同じである。
人は難しい。豊かになれなかったからこそ、豊かに対して憧れが強い。
大昔の都市の豊かさを成長させる人は戦士だった。略奪して戦利品を奪ってくる人である。経済は再生産と消費なのだが、大昔では家畜などの戦利品の方が消費を促した。
この流れは、１９４５年の先の戦争が終わるまで続いた。
２千年も続いたのだ。
奪取による豊かさの追求は殖民地政策によるところが大きかった。
１９４５年には、植民地政策の流れは消えた。
つまり、人は、豊かさのためには、人さえも襲うことができる。
２０１５年の世界では、正当な方法での豊かさの達成しか流行らない。
昔のような戦って奪うやり方は流行らない。
流行らないはおかしいかもしれないが、世界も許してくれなくなった。
経済的な方法でも、正当とは言えない方法だってある。昔の供給経済的方法である。低金利政策にして自国通貨を安価に保ったり、公共事業などを財政投資を行ってお金の巡りをよくすることだ。膨らみを期待してだ。
これを正当ではないといったら怒られる。
古くさいにしておこう。
効果が期待できないにしておこう。
期待できないではなくて、効果が一時的だにしておこう。
２０１５年の世界は、市場経済社会である。生活者と商品が主役である。
サンフランシスコの亡くなった田舎風のおじさんのスマホを創るようなことが唯一正当な方法である。
これ以外では、邪悪であったり古びた方法である。
この正当な方法しか、経済を成長させることなどできない。
だから、スマホのような商品を創れる人が成長させる人である。
サンフランシスコの田舎風のスマホを創った人は豊かな人である。デカイ屋敷に住んだであろう。世界でも年間収入の何番目かに入っていただろう。
極めて例外的な人である。
フツウは、豊かは最終目標だから、豊かになったら、倉庫でモデルをつくったりしない。

日本の60％の一極目の生活者は豊かな人々である。
７０００万人いる。韓国のすべての生活者より多い。
サンフランシスコの田舎風のおじさんのような人は見かけない。１９６０年くらいに日本にもたくさんいた浜松や大阪の田舎風のおじさんのような人もいない。
みんな豊かに暮らすことが１番大事なのだ。
日本の７０００万人の人は、倉庫でモデルを削ったりしない。それは趣味であったらやる。
日本で豊かに暮せることに支障はないのだが、会社や日本を成長させる人はいないように見受けられる。
誰も身体に、集団を成長させる技を持っていない。
ここ20年くらい、
豊かに暮すことと集団を成長させることができる人は折り合いがよくない。例外があるだけだ。

●クリエイティブを呼び覚ます

なんといってもクリエイティブだ。
人の特長はクリエイティブにある。
身体に何も武器を持たないが、優秀な頭脳を持っている。
優秀な頭脳は槍を工夫してもしかして地球で最も強い生き物になった。たった槍だけでだ。
すごくクリエイティブなのだ。
人の誰でもがクリエイティブである。人は誰でもがデザイナーである。
だから、人の誰でもが、サンフランシスコの田舎風のおじさんのようになれる。間違いない。
しかし、２０１５年の日本のほとんどの人は、自分をクリエイティブだとは思っていない。自分をデザイナーとも思っていない。
どうしてこうなったのか。
豊かを目指したからなのか。
豊かを達成したら、デザインなどは、お金を出して専門のデザイナーに発注

すればよい。
私は例外かもしれないが、豊かではない質素に暮している。私の心棒は挑戦とクリエイティブである。
この２つが外れたら私ではなくなる。
私の中には、豊かはない。グルメに過ごしたいとは思わない。
私は、成長させる人のはしくれである。間違いない。
豊かよりクリエイティブを選択することが証明でもある。
しかし、７０００万人の日本の一極目の生活者に呼びかけてもムダだと思う。
豊かよりクリエイティブを選択することはない。
そんなことよりも、クリエイティブな成果の向こうに豊かがあると考えている人も多いだろう。
いずれにしても、クリエイティブが最終ではないのだ。
豊かが最終である。
１９６０年ごろに日本にたくさんいた成長させる人は、その後に豊かになったのだが、当時は、必死で閃かなかったら明日のごはんが食べられなかった。
２０１５年の一極目の生活者７０００万人は、必死で勉強をして試験に受からないと豊かに向かえないのだが、必死に閃かなかったら明日ごはんが食べられないことはない。
豊かなのだ。
日本の一極目の生活者７０００万人は、豊かである。
さてどうすればいいのだろうか。
あの産業革命をやった国でさえ、豊かのエクスタシーを超えられなかった。
過去形にして申し訳ないのだが、国として活気があるとは言えないし、成長させる人を見かけることもない。サンフランシスコの田舎風のおじさんのような人のことだ。
日本より先に豊かのエクスタシーに陥った国を参考にさせていただくといいのだが、そんなことよりも、豊かを維持する手立てを図ることの方が大事そうである。
「なんか問題があるの？」

こう言われてしまいそうである。
説明するのが難しい。２０１５年の日本の一極目の生活者は豊かを維持している。
現状は次第に厳しくなってきているのはみんな知っているのだが、「オレが景気を良くする」と言っている為政者的な人の言う事を信じているフシがある。
景気などよくならないというか、市場経済社会なのだ。景気で経済が動いているわけではない。
もう正当な方法で経済を活性するしか方法がないのだ。
正当な方法は集団を成長させる人である。
どうしたらクリエイティブを呼び覚ますことができるのか。
「少しくらい質素に暮してもいいのではないか」
「もっと世界の暮らしを観ないといけないのではないか」
こんなことを言って選挙を戦ったら必ず負けてしまう。
こんなことがはっきりしているのだ。
選挙に出るのだったら、豊かさを諦めろと言ったら、一極目の生活者７０００万人を敵に回すことになる。２極目の生活者の４千万人は、選挙に行かない。
クリエイティブを呼び覚ます呼びかけに応じそうもない。
それより豊かの手立てを図りそうだ。
もしクリエイティブを呼び覚まさないといけないと思ってしまえば、そもそも、人はみんなクリエイティブなのだ。
その気になれば成長させる人になれる。
豊かに暮せるのに質素に暮すことがどんなに素晴らしいかやってみるといいのだが、話してもムダなのだろうか。

●知識は知恵を育むための肥やし

偏差値に襲われているので知識から決別できないのだが、知識を追っているうちは、集団を成長させる人にはなれない。
知識というのは、誰かがすでにやってしまったことを言う。それを自分が吸

収することを言う。
試験というのは、誰かがやってしまったことを覚えることだ。せいぜい、それを応用することだ。
このような知識の思考は集団を成長させる人には向かない。
集団を成長させる人のキモは、市場経済をわかっていて生活者に向かって商品を創る人のことだ。新しい生活のシナリオライターのことをよくわかっている人のことだ。
正当な方法で集団の経済を成長させる人だ。
奪ったり、通貨価値を変動させたり財政投資をしたりの供給経済の手法を用いたり、しないことだ。
奪ったり通貨を変動させたり財政投資をすることは過去の知識が欠かせない。しっかり勉強しないと方法がわからない。しかし、正当に集団を成長させる方法は、過去のことなど関係がない。新しい生活のシナリオライターなのだ。これからの新しい生活をイメージするのだ。
２０１５年の日本の人を支配している知識重視のパラダイムに近い風潮に流されたら、集団を成長させる人にはなれない。
新しい生活を追うことは、知識では追えない。知識がなくてもよいのではない。知識が吸収できたらそれで終点という風潮のことを言っている。知識は知恵を育むための肥やしのようなものだ。知恵が知識を使いこなす状況でないと、集団を成長させる人には向かない。
知恵がどういうものなのかを話してもわかってもらえない気がする。
それほどに２０１５年は知識が終点になっている。
残念だが、知恵がキチンと理解されているようにも思えない。
向こうから狼がやってきて瞬時になにかをしなければ喰われてしまうような状況で頭脳が発揮するのが閃きだが、その総合されたものは知恵である。
知恵は、過去の事例を知識として参考にはするが、今目の前にいる狼は過去の狼ではなくて、何をするかわからない。
そんな状況でグッドな考えを導き出すことが知恵だ。
おかしなことに、知恵を、知識を探る的に調べて言葉にしたものがある。
私の考えと異なるからよくないと言っているわけではないが、知恵は、新しいことを生み出すものだから、知識的に知恵を考えることはよくないだろ

う。
２０１５年の日本では、残念だが、知恵を知識的に考えてしまうほどの習性がある。
これでは、なにをやっても難しい。
日本がこれほど豊かになったのは、日本に知識が豊富だったからではない。知識は１９６０年ごろでは少なかったはずである。それなのに、数多くの新しい生活のシナリオライターが現れた。多くの会社ができて日本は豊かになっていった。
知識が多くないとダメではない。
２０１５年の日本では、知識が多すぎて覚えるのにタイヘンになっているのかもしれない。
知恵が霞んでいるのだろう。知恵は曖昧でもある。そんな曖昧なことを研究して追いかけるよりは、知識を勉強して何かの資格に受かって就職して給料をいただく方が豊かになれる。
ほとんどの２０１５年の日本の人達は、こういう考えではないかと思う。知恵のことすら念頭にないかもしれない。知識を吸収することに必死だろう。
なぜこんなことになってしまったのか。
日本社会が豊かになってしまったからだ。
豊かにふさわしい品格を重んじるようになったからだ。
うさぎ小屋のような家から脱しないといけない。ホテルではパジャマで歩かないようにしないといけない。何から何まで豊かにふさわしい品格を重んじられるようになった。
漢字が書けないような社員では困るし挨拶がキチンとできる社員でないと困る。
みんなよろいである。
こうなってくると常識がないと世間を渡っていけない。知識がないと１人前になれない。
知恵どころではない。
知恵の陰は薄くなった。
そして、そのまま２０１５年である。
知識はある程度でいい。ポイントは知恵である。

困ったことになっている。どうして日本の会社からヒット商品が出ないのか、日本から経済的な活気が消えているのか、誰もわからないままだからだ。
成長戦略なるものも発表されている。成長戦略の達成に期待している。しかしよく読むと、戦略に過ぎないようだ。成果が計算できないのだ。
日本から経済的な活気がなくなっているのは、すごい商品が日本の会社から出ないからだ。
ただそれだけのことだが、どうしたらすごい商品が日本の会社から出るようになるのか、それがわかってもらえないでいる。
日本の教育が知識偏重であると言ったところで、もう間に合わない。
しかも知恵重視の教育などどうしたらいいかわからないだろう。日本の若者を選択しようとしたことが間違いだった。選択するほど日本の若者はいなくなった。人口減少なのだ。
もう知恵が優位になっている若者、知恵が知識を下部にしている若者を拾い上げるしかない。
多分、偏差値も良くないかもしれない。
そういうことではないからだ。
現在の日本の中間的な指導者になっている少し前の若者も、もう取り返しかつかないのではないかと思う。
私も、語気を強めることだって何度もあったのだが、もう難しい。知識しか頭にないのだ。
価値観が固定されている。
その人達に、知恵が勝っている若者を拾い上げると言っても、ムリである。
「知恵について述べよ」
こんな問題を出して選択しようとするに違いない。

●魅力がわかる

日本には知恵者が少なくなった。
魅力は何かを聞いてみれば、少しは知恵者が発見できるかもしれない。
２０１５年の市場経済社会を席巻しているのは、ニーズでもなければウオン

ツでもなく魅力である。英語には魅力を上手く表現することばがない。
ｍｉｒｙｏｋｕでいいのではないかと思う。
先に、私が考える魅力を分解してみた結果を記するとわかりやすい。
魅力は４つに分解できる。
新鮮と真実であることとオリジナルと存在感である。
新鮮はわかりやすい。旬とか活きとかと並ぶものだ。
真実であることは信頼が裏返しにある。事実なのだ。
オリジナルは他に同じものを見ないことだ。比較されないことだ。固有のことだ。
存在感はアイデンティティーでもある。存在感を示すにはそれなりの時間がかかる。
『アキバの娘達と三方一両得』で、アキバの娘達に魅力があることを述べている。
存在感は、もう誰も疑いを持たないしオリジナルではすべてがオリジナルだし、彼女達にウソはない。よろいがないことが素晴らしい。しかも新鮮である。時々メンバーが卒業するのだが、これとて、新鮮を保つ秘訣になっている。
アキバの娘達は魅力を持ち続けている。
サンフランシスコの田舎風のおじさんが創ったスマホは、もう存在感を疑う人はいない。オリジナルを疑う人もいない。こんなものはかってなかったし人の生活に欠かせないものになった。そもそもは電話なのだが、電話が途切れることもない。頼りになるのだ。
アキバの娘達もスマホも魅力がある。
スマホなどは、溢れているので物資になってしまいそうである。物資とは、商品の中で溢れてしまって生活者にゼロ円を期待されるもののことだ。トイレットペーパーなどだ。
スマホも溢れているのだが、次々に機能が開発されていて物資になりそうもない。もし電話だけだったら物資になっているだろう。ゼロ円を期待されて経済的価値の低いものになる。物資を必死に避けているのが実情だろう。
魅力はこういうことだ。
アキバの娘達のプロデューサーやスマホを創ったサンフランシスコの田舎風

のおじさんが、魅力を肌でわかっていることだ。素晴らしい。
２０１５年の世界経済は、市場経済社会であって、上海でも北京でもシンガポールでも東京でも大阪でもジャカルタでもニューヨークでもパリでもフランクフルトでもカサブランカでもメキシコシティーでもトロントでもシドニーでもムンバイでも同じ価値観なのだ。すべての価値は生活者が決めている。
一見、マーケットが決めているかのようなだが、生活者がいらないと言えばゼロ円になってしまう。
ガソリンなどもマーケットが価値を決めているように見えるが、生活者が車を使わなくなったら、価格は下がってしまうのだ。
ガソリンは、限りがあることがわかっているので物資にはならない。
ガソリンは魅力がある。
存在感もオリジナルも真実性もある。新鮮だけが問題である。何かの新しいエネルギーが開発されると新鮮さを失う。
世界的な市場経済社会の中で、生活者は、物資を望んでいるわけではない。
物資はニーズがある。ティッシュペーパーがなかったら困る。ゴミ袋がなかったら困る。しかし、生活者はゼロ円を望んでいる。
一方で、商品には、雨の銀座に並んでも欲しい。
スマホは顕在しているのでウオンツになっている。
しかし、サンフランシスコの田舎風のおじさんの手元から出たときには、ニーズでもウオンツでもなかった。魅力だった。
これが２０１５年の世界の市場経済社会の実態である。
生活者は魅力を追っている。
そんなことは誰も言わない。調査しても出てこない。
魅力とはそういうものではない。
私は、ルーブルにモナリザを見たくて行ったことがある。
生活者にとって魅力とはこういうものだ。
生活者は魅力を追っている。
市場経済社会のキーワードなのだ。
これがわからなかったら、知恵が知識を下部におく人にはなれない。集団を成長させる人にもなれない。

アキバの娘達のプロデューサーやサンフランシスコの田舎風のおじさんもいるのだから、できないわけではない。
日本のフツウの会社の風土からは生まれにくいと思ってしまう。
残念だが。

●方法ではない創造

２０１５年の日本の人は、大多数が、私から見ると、方法の人に見える。
私は、１９９２年から『わたしと私』という長編小説を書いている。１９９２年夏にわたしが私の汚いオフィスにやってきた。
「企画ができないんです」
「企画の方法を教えてください」
私は、わたしのなんでも方法を探してしまう習性を見抜いてしまう。忙しいからと言ってもわたしは勝手にオフィスに来てしまう。そして土曜日の１時間を割くことにした。私は、何でも方法を探してしまうわたしを変えることに時間を費やした。すごいことをしたいというわたしのよろいを脱がせることにも時間を使った。
そして、ついに、わたしは方法の人を脱した。私はわたしの経営をやりたいという希望を手伝った。そしてわたしは就業規則もないマニアルもない会社をはじめた。規則が何もないのだ。全く方法に頼らない会社なのだ。何を頼りにしているのか、人が持っている技ノウハウを頼りにしている。わたし自身の技はオンナを読めることになった。ホントは料理を技にしたかったのだが、わたしを越える社員が次々に現れて諦めた。
規則やマニアルがなかったら人は工夫をする。
わたしはブリュッセルやリオンでおかしのコンテストで金賞をいただく社員を見て驚く。
２０１５年の多くの日本の人は、方法の人だ。試験問題がなかったら作業ができない。幼い頃から問題を提供され続けている。問題のないことをやりなさいと言われても困るのだ。何をしたらいいのかわからない。
私のやり方では、新しい生活のシナリオライターを創り出すことしかことばがない。

こんな曖昧な問題ではクレームが出る。
「問題が具体的でない」
こういう時代に入っているのだ。
それでも豊かを維持できるのだからすごいものだ。過去に誰かが創ってくれた新しい生活のシナリオライターを再生産して販売している。
日本の会社の大多数は、こうして経営を継続している。
新しい生活のシナリオライターは商品なのだが、近年は、ゲームの商品くらいしか目新しいものはない。スマホのようなホントに新しい生活のシナリオライターを開発するといいのだが、サンフランシスコの田舎風のおじさんのような生き方をしないと難しいだろう。
「何をすればいいか指示をください」
こんなことではどうにもならない。方法の人を脱皮できない。
しかし、方法の人を脱皮しようと思わないかもしれない。方法の人のまま、何かの資格を取得して、豊かに暮す仲間に入った方がいいと思っているに違いない。
確実な方法は、公務員になってしまうことだ。喰いっぱぐれはないし安定しているし、豊かな生活も保証される。
大きな会社の社員になることだ。そのためには、立派な大学を卒業しないといけない。いろいろな方法をクリヤーしないといけない。
大きな船に乗ってしまえば、豊かに暮らすことでは安心である。
方法の人を脱して創造の人になろうとしても、食べてはいけない。豊かには向かえないかもしれない。
豊かが最も大事にされている限り、人は方法の人を脱皮しない。
以前に、経済モデルが流行った事があった。経営モデルも流行った。私もオリジナルでモデルを開発した。ＡＬＧＯＬという言語で開発した。
経済モデルと経営モデルはモデルが似ている。何かを投入すると何かが変わるという仕組みである。
必死に開発して使ってみたのだが、途中でおかしいことに気がついた。すべては、過去のデーターからのモデルなので、時代が変わると外してしまうのだ。
市場経済社会に移行するときだったのだが、市場経済社会では、生活者と商

品が主役である。生活者と言っても女性が圧倒的に中心である。
オンナが読めないと経済オンチになる時代がやってきた。
せっかく苦心して、数学の研究所にも通って学習してオリジナルで創ったのに、使いものにならないと諦めた。
私も、ずっと方法の人だった。
どこでどう脱皮したかわからないが、明らかに私は方法の人を脱皮した。
私は質素に暮さないといけないことも覚悟した。
方法の人が、豊かを維持するエクスタシーの日本のような社会では優位である。豊かになるためには有利である。
豊かになることを拒否しないと、方法の人を脱することができない。
一昨日も、日本からノーベル賞の人が現れた。
この方たちは、みなさん、方法の人ではない。創造の人である。20年か30年か40年前のことだ。キャンバスに何も描かれていないことに立ち向かうことがフツウだった人達である。
心配なのは、10年後からのノーベル賞である。
どこからか日本では、方法の人が優位になった。
方法は他者のオリジナルを学習することからはじまる。
それでは創造的な研究はできない。
最初は模倣でかまわないのだが、早い機会に独自の創造の世界に入らないとノーベル賞などには届かない。
ちょっとこれからが心配である。
現実的には、豊かになることをみんなが目指しているので、方法の人から創造の人へ脱皮することなどしないだろう。
豊かになる方法を日夜探っているのだ。
しかし、もし物好きな人がいたらどうすればいいのだろう。
「わたしは方法の人を脱皮したい」
方法の人から脱皮できない最大の理由は、自分の存在価値のことだ。
創造の人は、他者と異なっていることを望むしどんどん他者と異なっていく。
方法の人は、他者に学ぶのだから、他者と同じであることを望む。その中でＮｏ１を目指す。

創造的な人は異端がフツウである。他者とはどこか違う。自分自身は他者と同じだとイヤなのだ。
ここはすごく難しい。
２０１５年に日本で暮らしいる人のほとんどは、異端の人ではない。
他者と同じだとダメだという事を信念を持って貫かないと創造の人にはなれない。創造的なことは、ほとんどみんなに反対される。
方法の人はランキングを気にすることも方法の人を脱皮できない理由である。
創造的な人は、Ｎｏ１よりオンリーワンを好む。
最近では、テレビのニュースでもランキングにしてある。興味のある順に報道していく姿勢である。
偏差値のやり方が一生続く。
これを脱することなど難しい。
これらのことは生き方の問題だから、極めて難しい。
日本の場合は、幼い時から動く歩道なるものがある。
動く歩道に乗る必要はないのだが、幼稚園や保育園に行かないと、なんだかフツウではなくなる気がするものだ。
小学校へ行かないなどとなると、まるで、変人の子どものように思われる。
変人と思われてもいいのだという信念など持てない。
義務教育というものもある。いかにも為政者がつくった制度だ。国民の義務なのだ。なにか他に言葉はないのだろうか。こういうのが良くない。
動く歩道は、次々に新しい歩道が現れて、あたかも自分で道を切り開く必要などないかのようだ。
教育という名の動く歩道に携わる人は極めて多くいて、数え切れなくて、日本に住む人の何人かに１人は、この動く歩道に携わる人だろう。
国民の義務というのが大きい。
日本の人を方法の人にするのか創造の人にするのかも、実は、動く歩道次第なのだが、動く歩道に携わる人は、そこまでは考えない。
流れに流れているかのようだ。
流れは豊かに向かう流れなので、当然のことながら、豊かになる方法についての動く歩道が無数にできることになる。

この動く歩道は一大事業分野になっていて、商品としてたくさんのカリキュラムが販売されている。数えられないだろう。義務教育と言われるものも商品の１つなのだろう。販売者は霞ヶ関の文部科学省で国家の税金で国民サービスと一緒に行われている。
日本の流れが豊かに流れることは、選挙者を豊かに導くと言わない限り選挙で受からない実態を見ても、唯一の義務教育の販売者の文部科学省も抗せない。
日本の人だけではなくて、世界の人の大多数が共通に持っている希望である。豊かに向かうことだ。明日食べることに不安がないことだ。少しの解放感があることだ。自分の家を持つことだ。自分の車を持つことだ。時にはＣＭで流れるグルメな食材を通販できることだ。時にはＣＭで流れる世界旅行に行ける事だ。
みんな一様に豊かに向かっているのだ。
豊かになる方法を示して欲しい。動く歩道に期待することだ。創造的に生きたい人は動く歩道には多くの期待をしない。
創造的な人に適する動く歩道などない。
至近な例だが、今後日本から目を見張るようなスマホのような新しい生活のシナリオライターが現れるかどうか、私には自信がない。
２０１４年を席巻した万能細胞事件の顛末を注視していた。
方法であったのか創造であったのかだ。
方法だった。
挫折した。
方法では新しい生活を切り拓くような技は生まれない。方法は他者から学ぶことで足りるのだが、創造は他者とは徹底的に異なるところからはじまる。
多分、ここで挫折したのがあの事件である。
やはり、これから先は、日本からは創造の人が現れにくい。そうしなくても日本では方法の人として豊かになる道がたくさんある。
方法の人が創造の人らしく振舞ってしまう辛さがあの事件では悲しい。
これが、２１０５年のおおまかな日本の方法と創造の実態だろう。

●質素に暮す

質素に暮らすことが成長をさせることができる人の素養に入ってしまうことが残念でもある。
そもそも豊かに暮そうが質素に暮そうが余計なお世話である。これは自分の問題なのだ。
それをわざわざ質素に暮せないと創造的に生きることを貫けないと言っているのだ。
余計なお世話である。
豊かを求めても創造性を発揮できれば良いではないか。
そうである。
一般的にはというよりほとんどの人は、豊かを目指して方法を学ぶ。豊かを目指して創造性を追う人は少ない。
人の昔は、捕食される人であり、逃げ惑って暗い藪の中で暮した。暖かい頑丈な捕食者の来ない住処で暮したい。
人類の共通の要望である。
人が豊かを求めることを批判することなどできない。
しかし、残念なことは、豊かになることを必死で追う工夫が創造性を育んだところがある。
豊かになって暖かい日光浴室などで新聞を読んでいると、つくづく幸せを感じて、ほぼ何もしない。
一般的な話しだ。
しかし人はほぼこうする。
これも残念なことなのだが、一度豊かになったら、質素に戻すことなどできない。質素に暮す理由がない。コンセプトもない。
こうして豊かになった人は、何もせずにゆったり暮らすことになる。
豊かになるまでの人々は貧乏である。
物々交換の時代であったら、鹿を狩る技が習得できなかったりして、あるいは、槍や弓の工夫ができなくて、物々交換するブツに欠けることだ。それだけだったらいいが、自分の家族の食べることにも困ってしまう。
給与生活者の時代であったら、正規社員にはなれずに、収入が少なくて、家族にも貧乏を強いていることだ。

質素に暮らすことは、収入が多い少ないに関係なく、簡素に贅沢をしないで暮らすことだ。２０１５年の日本では、収入が少なくなってしまう人が続出しているのだが、質素に暮らすことがコンセプトであれば、十分にやっていける可能性がある。

生活の質が豊かな生活から貧乏な生活に移ることには耐え難い屈辱があるものだが、もともと質素に暮らすことがコンセプトであるならば問題はない。

貧乏と質素の違いである。

もちろん、貧乏だから質素に暮さないと暮せない場合だってある。

しかし、貧乏は苦しいが質素は楽しい場合だってある。料理だって工夫することになって、思わぬ楽しさが生まれる場合もある。

フツウは、質素に暮らす方が工夫をして暮らすことになる。

最近になって、都会から地方に移住する人も増えているらしいのだが、質素の典型は、食べる物を自分の手で得ることである。半農半漁であったら、漁師をやりながら畑を耕して米と野菜を手に入れれば最高にグッドである。

それでも収入は少ないから、子どもを大学に行かせることなどハナから考えないことだ。子どもにもわかってもらわないといけない。

質素に暮らすことはかなりの意思の強さが必要である。テレビをつければ夕方などグルメ番組ばかりである。

世の中は豊かを謳歌しているのだから、子どもに質素を促すこともけっこう難しいかもしれない。

一極目の日本の生活者の話しだ。

日本の都会には、二極目の生活者が多くなっている。

スマホの使用料とシェアーハウスの賃料とコンビニ弁当の収入だけで暮している若者中心の生活者だ。

何者にも期待しないから選挙にも行かないし支持政党もない。ただ、プレッシャーが少なくて少しの解放感があって自由が多いことが救いである。

これからもドンドン増えるだろう。

二極目の生活者は質素というより貧乏なのだろう。

しかし、格差社会の人ではない。格差社会は、これから豊かになっていく社会で負け組の人達である、貧乏をすることしかできない人達である。豊かになることが夢である。

二極目の生活者は同じように貧乏なのだが、社会が滅んでいる時に現れる貧乏な生活をする人達である。豊かな生活を経験した人が多いのだ。
私は、都会で二極目の生活者として貧乏な生活をするのだったら、地方で手厚く世話をしてくれる人口減少の町などに移住して、食べる物を自分の手で育てる人になることが好ましいと思う。都会での二極目の生活は、これからも次々に一極目の生活者が降りてくるので過剰になる。
成長をさせることができる人は質素に暮らすことができる人だと言っている。
もちろん、豊かに暮していて創造性を発揮して新しい生活のシナリオライターを創り上げればそれはそれでグッドである。
私は、スマホをつくったサンフランシスコの田舎風のおじさんのことをよく知らない。
大会社の代表のような人である。豊かに暮そうと思ったら暮せる。多分、質素が身についている可能性が大きい。
何よりも、新しい生活のシナリオライターを開発することがスキだったのだ。豊かに暮らすことに較べたら雲泥の差だったに違いない。
これは生きるコンセプトの問題だからどうにもならない。
貧乏ではないことは確かのだが、質素に暮していた可能性が大きい。質素に暮さないと自分の時間をつくれないからだ。

会社の成長と安定のコントローラー

○会社の安定と成長のロジック

私は、会社の安定のロジックがわかっていた。実際にロジックをつくって実行していた。会社のコントローラーもやっていた。何も権限はない。コントローラーだ。私が１番よくわかるからだ。会社を安定させることだ。

私は、自分が半身の人間であることに気がついて、成長させるロジックの発見をしようと思った。開発部門へ移った。

悪戦苦闘して、発見に努めた。

たまたま、私自身が、最初の商品開発でグッドデザイン福祉大賞をいただいた。すごいヒット商品になった。会社は一気に跳ねた。

会社はすごい商品が１つあったら全体が跳ねることを知った。

たまたまだが、私がその役をやった。

これはロジックではない。

人なのだ。

会社の安定にはロジックがあるが成長にはロジックはなくて成長させる人がいるかどうかにかかってしまう。

悪戦苦闘したのだが、ひょんなことから、私は、会社を成長させることはどういうことかを知った。自分の体験で知った。もう間違いはない。

スマホを開発したサンフランシスコの田舎風のおじさんがいたからあの会社はすごい成長したのだ。アメリカ有数の会社になった。

これが答えだ。

間違いない。

○会社の成長と安定のコントローラー

私は、最初の商品開発商品がヒット商品になった。当然のことながら未経験さもあって、次の商品は失敗した。

私は、成長させる人について様々な事がわかってきた。

もう間違いない。

私は、長い年月を費やした。
安定のロジックを知ったときは若かった。それを実現させてくれた会社と人に感謝している。
ただ多分いまだに続いているだろう安定のロジックが効いていると信じている。会社がおかしくなることはない。
そして私は成長のロジックでたまたま最初にうまくいったのだが、その後悪戦苦闘した。しかし、結果的に、たくさんの商品を会社の財産にすることができた。
私の勝手な振舞いをすべて許してくれた会社と人に感謝している。
会社は商品があってこその会社である。
そこが、最近の会社はよくわからなくなってきている。最初に会社ありきである。会社がどういう商品を扱うかを決定する。
そういうことではない。
商品があるから会社ができた。
商品もないのに会社をつくっても滅びるだけだ。
ここが私の安定のロジック時代にはなかった概念だ。最初に会社ありきだった。
成長のロジック側で悪戦苦闘してやっと見えてきた。
そもそも商品があった。それを販売したり生産したりするにに会社が必要だった。会社はただそれだけだ。
ポイントは商品である。
会社は、新しい商品である新しい生活のシナリオライターを次々に開発して世に送りすことが務めである。商品によっては会社のイメージが大きく変わってもかまわない。
そもそもが商品にあるのだから。
そもそもが商品にあることは大昔から変わらない。
身体に武器を持たない人が工夫したことは身体の外に武器を持つことだ。それまで捕食される生き物で、恐怖とすくみと悔しさに震えていた人を救ったのは槍であった。
一転して狼から逃げるばかりであった人は、狼と対峙することになった。
槍はヒット商品になった。みんなが作るようになったのだが、ある人が作っ

た槍は強力だった。次第に槍は市場で売れるようになった。
槍つくりの名人は、槍をつくるために会社をつくった。
以降、商品と会社の関係は繰り返されている。
槍の生産のことでは権力者が介在して、狼と戦う槍ではなくて人と戦う槍を開発した。専門の工房をつくって毎日槍を開発した。
権力者は、自分が開発した槍やトナカイ牧場の肉などを民に効率よく流すために仕組みを頭のよいオトコに考えさせた。これが経済である。
したがって経済は供給者のためにできた。
経済は最近では、世界的に市場経済社会になっていて、生活者と商品が主役になっている。主役が権力者から生活者と商品に大きく変化している。
権力者は、自分の支配地にたくさんの市場をつくらせた。市場が多くて自分が見れなくなって、代理の責任者を置くことになり、政治が必要になった。
税金の徴収もである。
そもそもは商品があってその生産や販売の工房があって、効率よく民に流すために経済があって、たくさんの市場のコントロールのために政治が生まれた。
ながくやっていると、いつの間にかそれが逆転する。
あたかも政治体制が最初にあったかのように錯覚する。
政治体制が経済を指示して会社が配下にあってあたかも会社が商品を決めるかのようにである。
すべてが逆転している。
逆転はない。
政治が商品のことはわからない。
政治が成長戦略などを考えても付け焼刃になってしまう。仕方がない。逆転はない。最初に商品がなかったら成長などない。
会社の成長をこのように捉えることができるようになったのは。残念ながら、ずっと後年のことだ。
私は、安定のロジックを発見してそれを実現させてから、20年以上も成長のロジックを発見することに費やしてしまった。
ホントは、私が昔やらせていただいた会社のコントローラーは、今やったらもっとベターなのだ。会社が成長するとはどういうことかも理解しているか

らだ。以前のように、会社が安定するとはどういうことかだけしか理解しないまま会社のコントローラーをやらせていただいたときとは異なる。
しかし、これは私の勝手な言い分だろう。
私は、会社のコントローラーをやりたいわけではない。私は、安定のロジックを実現させてそのまま会社のコントローラーをさせていただいた。
それが少し残念なだけだ。
私は、成長のロジックを発見して自分が成長させる人になることで、自分では、会社が成長することの多くの貢献をさせていただいたと思っている。
特に、質的貢献も大きいと自分では思っている。
満足だし、私の勝手な研究的視点を実行させていただいた会社と人に感謝している。
ただ、もし今後、会社のコントローラーを目指すような人がいるならば、それは、会社には安定のロジックがあるから、それをつくることが大事だ。その安定のロジックの真髄を知ることが欠かせない。同時に、会社には成長のロジックがあって、それはシステムではなくて、人の商品を創造するチカラだから、自分がそのチカラをつけなければ、言葉だけでは成長を実現できない。
安定と成長の両方が捉えられたら会社のコントローラーをお願いすることがいいのではないかとお勧めする。
きっと、その会社は、数十年は、安定してしかも成長するだろう。

変革になってしまう

○試行錯誤の自己学習

ここから先は、余計なことを書くことになる。
ホントは、もっと安定のロジックの真髄や自分が成長させる人になるためにやるべきことを書いた方が好ましいとは思う。
しかし、多分だが、いくら安定のロジックを研究して成長をさせる人になったとしても、それを、多分実行できないと思うからだ。
勉強や学習はできるが、実行できない。
たまたま私は、安定のロジックも成長のロジックも実現させていただいた。
すでに出来上がっている集団の中でシステムをいじることはきわめて難しい。
私は、安定のロジックを自己学習することに寝食を忘れた。そして成長のロジックでロジックなどなくて自分を成長させる人にしなければならないことがわかって、寝食を忘れて学習した。
もちろん、安定のロジックや成長のロジックをノウハウとして持っていらっしゃる人で公開されている人はいなかったので、自分を一部のお手本にして学習した。
学習はコンセプトとお手本とモノなのだが、お手本がないために、試行錯誤になった。すべてが試行錯誤なのだ。
自己学習に手こずった。
安定のロジックの芯は会計なので、これは仕方がなく夜に大学に通った。
これがなかったら安定のロジックの発見はなかった。
会計はよくできている。
数字で会社の状態を一面的だが正確に表現することができる。一時、迷い道をして、コンピューターのモデルのために数学の研究所で勉強した。これは仕事として行かせていただいた。
私は、給与生活者だったから、会社と人の了解を得なかったら、何をやるにも難しかった。会計の学習のための夜の学校は、会社は知らないことだっ

た。
会計に関する本を全て読もうと思って買ったし読んだ。
私は試算表に注目した。毎日試算表がリアルに、会社の仕事の進行のように動くことが好ましいことを発見した。
「在庫なんて決算日にたな卸ししないと正確な数なんかわかんない」
「税金を納めるんだったらそれでいいのに何をさせるんだ」
毎日試算表がリアルに動くとは、こういうことになってしまう。
倉庫で働かせていただかないとこんなことがわからない。
営業に行って多くのことを教わらないとリアルさがわからない。
マーケティングを本気で学習した。マーケティング研究会に参加していた。
ヒット商品を導くのはマーケティングだと勘違いした。
すぐにマーケティングから出た。
早い時期にグッドデザイン福祉大賞をいただいた。それはマーケティングの手法を何も使わなかった。
マーケティングは、すでにある市場でどうやって戦ってトップになるかの手法である。
私の商品は、新しい生活のシナリオライターである。
新しい生活をイメージできなかったらヒット商品は生まれないと思っている。
品質管理も学習した。
デザインも自己学習した。
私に、飛び抜けてノウハウらしきものがなかったことが幸いしたかもしれない。
何もこだわることがない。
安定のロジックに向けて学習しなければならないことは何でも学習した。
成長のロジック側の方が幅が広い。
技術のことも学習しなければならないからだ。
寝食を忘れた。
多くの学術会議の会員になった。すべて会社にお世話になった。年間の会費が個人では払えない。
感性学会ができたときには、そこにも参加させていただいた。

すべてが自己学習だった。
やはり、学習は、コンセプトとお手本とモノであると思う。
特にコンセプトが大事である。
古い言葉だが執念のようなことが大事だ。
それしかない。
行き着けないかもしれない。安定のロジックはシステムなのでやる前からイメージがあったのだが、成長のロジックは闇の中だった。
それでもムダとわかっていても一旦入って学習してみないとわからない姿勢が大事だった。
最後に私は、30年くらいかかったのだが、会社の安定のロジックと成長のロジックを発見して、しかもそれを実行に移せた。

○パラダイムをいじることになる

「在庫なんて決算日にたな卸ししないと正確な数なんかわかんない」
「税金を納めるんだったらそれでいいのに何をさせるんだ」
安定のシステムをつくっていくとこんな言葉が常に出てくる。罵声に近く浴びせられる。
もちろん安定のロジックは大型のコンピューターが欠かせない。コンピューターの中にリアルに試算表を表現させることだ。
１９７０年代の後半のことだった。
２０１５年の現在であっても、罵声を浴びることは確実である。
私の安定のロジックの実現は、会社のパラダイムを根底から覆すものであることは承知していた。
私は、せっかく苦労して学習したから自分の想いを実現させたかったわけではない。
安定のシステムを手に入れれば会社の安定が崩れることはない。
会社が倒産に陥ったりすることがないと確信していたからだ。
もちろん、２０１５年ですら、こんなシステムを社内に持っている会社があるのかどうか私にはわからない。
毎日リアルな試算表が机の上にある会社である。

すべての業務がオンラインでリアル処理になっていなければ難しい。
成長のロジックでも、パラダイムをいじってしまうことになった。
私の商品の考えが大きく異なっているからだ。
私の商品は新しい生活のシナリオライターである。会社は新しい生活のシナリオライターの養成所である。
もう全くパラダイムが異なる。
会社は商品が最初になければ成立しない。
ただ毎日運営だけしていては会社はすぐに滅んでしまう。
会社は新しい生活のシナリオライターの養成所だから、新しい商品を創っていくチカラがもっとも大事である。売場であったら、新しい商品を取り扱う感性が１番大事である。
こんな私の商品に関する考えを実行しようとすると、会社の商品開発システムにはまらないのだ。
「あなたのテーマはすべて特別にするから予算はなしだ」
「進行は経営会議でやってください」
「私たちでは判断できません」
最初にグッドデザイン福祉大賞をいただいていたこともあって、無下にすることができない。
「あなたはなぜ難しいことばかりに手を出すのか」
「タブーになっていて誰も手を出さないのに」
「これは事業開発だからことが大き過ぎる」
私の方法は、知的ノウハウがあって商品コンセプトがあって商品パフォーマンスがある。
たとえば、高齢になると、膝関節症を煩って歩きにくくなる人が70％を越えるのだが、なぜ膝関節症になってしまうのか、そこが知的ノウハウである。
重症の場合はサポーターが必要になる。
軽症だったら治す方法はあるのか。重症の場合はヒアルロン酸を注入することが好ましい。
多くの商品が知的ノウハウから生まれる。
こんな話を会議でしてもよくわからない。
私の商品の場合は、常にこうなる。

一般的な商品開発では、購入対象者の嗜好のようなことからはじまることがフツウなのだ。
それはそれで競争になるがやればいいと思う。
ただ、私は商品が持っている意味を大事にするから、人の嗜好のようなところからは入らない。
たとえば、ビールは４度でおいしくなるようにつくられているのだそうだ。それは人の頭脳が感じることだ、嗜好である。しかし、人の主体は腸管であって、腸管では、３６・９度の腸管体温が恒常的に守られるようできている。
４度のビールが、実は冬場においては、人の健康を害してしまうことが多い。腸管温度が低くなって腸管免疫が働かなくなって腸内細菌が身体に侵入してしまうからだ。
私は、４度がもっともおいしいという人の嗜好を信じない。嗜好は身体の主体である腸管のことを何も考えない。頭脳は、腸管を守るために存在するにもかかわらず、あたかも自分が人の主体であるかのように振舞うことが良くないと思う。
それは結局、人の健康を害する。
私がビールの会社で商品開発をしたら、ビールの会社のパラダイムとケンカになることは確実である。
たとえ話であるが、私の話を聞いていて、もうガッカリするだろう。売れるか売れないかは、消費者の購買意向が大きいかどうかだと信じているのだ。それ以外のものはダメなのである。
私の知的ノウハウの話しなどは、たとえば４度のビールではなくて９度のビールでは、購入意向はゼロになるかもしれない。
それでも私は９度のビールをやるのだ。夏場のビールは４度するが冬場のビールは９度にする。
私と議論をするのがイヤになるだろう。
そのことも私はよく承知している。
しかし、実際には、全く売り先もなかったあかちゃんのシューズがトップシェアーを獲得したのだ。
そもそもが商品の概念が違うからどうにもならない。

「商品は売上の玉だよ」
フツウはこうなるから、私と話しが合わなくなるのは当然のことだ。私には、多勢に無勢になる。

○変革者の素養

成長のことだけのパラダイムのことでは、私は『商品の企画ＳＣＯＰ』を書いている。
私が商品の企画をするときは、サポートとチャンピオンとオリジナルとパラダイムの転換に留意するというものだ。
パラダイムは習慣や風習や風潮や風土のようなことだ。
私の会社の考えだと、会社は新しい生活のシナリオライターの養成所だから、常に新しい生活を研究している場所ということになる。
新しい生活というのは、多くの場合は、昨日までの生活を否定することが多くなる。
幸福感は何も新しいことだけを追うわけではないのだが、商品とは、そういう役割だ。そういうとは、常に人が新しい生活を求めるときの先導役を果たした。人は商品を見て新しい生活を実感するし夢見る。
スマホを現代の人は欠かせなくなってきているが、たった15年前にはなかった。
ヨーロッパの街並みのように18世紀や19世紀やもっと中世の雰囲気を残したいことは幸福感の１つだろうし大事だが、商品についてはヨーロッパでも中世を残したいわけではない。
上下水道が完備することやスマホなどは、世界の誰でも希望するものだ。
その私のＳＣＯＰの考えの大事な部分にパラダイムの転換がある。
もちろんパリでは、パリの人達の幸福感が優先するから、シャンゼリゼに60階建てのホテルができるようなことはない。60階建てのホテルは別のところに建てることになる。
新凱旋門に行ったことがある。
まるで違和感のあるものだった。凱旋門から歩いて真っ直ぐのところにあるから歩いてみた。

観光客は少なかった。ビジネス街である。
パリもビジネス街が必要である。
商品の持っている新しい生活の匂いと人が持っている旧き良き時代感覚は、両方欠かせないことなのだろう。
幸福観はべつにして、商品は新しい生活の匂いだ。
建物も商品なのだが、パリでは場所を選ぶ。
エッフェル塔を建てるときはスンナリだったのだろうか。パリの人々の幸福観からすると違和感があるように思える。
多分、スンナリではなかったのだろう。
パリ万博なんかになると、新しい生活のシナリオライターをいかにも期待する雰囲気である。エッフェル塔があってもガマンするのかもしれない。
パリを歩き回った時も、確かにどこからでも見えるのだが違和感が私にはあった。
エッフェル塔でもスンナリではなかった雰囲気がパラダイムの転換である。風土の転換である。
商品では、商品が新しい生活のシナリオライターであるにもかかわらず、パラダイムの転換を志さないと行き着かない場合が多い。
体温計ではアルコールや水銀のリニヤーに温度上昇する材質を使っていたので真っ直ぐで長いモノだった。ジャマだからと３センチで切ったら、誰もそれが何かわからなかった。電子にしたときのことだ。
小さなことだが、すごい体温計を創ろうと思ったら、みんなが反対するしお客さんも反対するかもしれないことを突破しないといけなくなる。
電子レンジ調理で、しばらくは危険だからよそうという雰囲気ができた。いままでの火にかけて沸かすとか煮るとか焼くといった調理とは異なっているから反対する人も多く出てくる。
パラダイムを転換しないとガンバれない。
こんなことを例えあげたらキリがない。
ヒット商品はみんな旧いパラダイムと戦ったのだ。
電話が個人宛になるパラダイムもけっこうタイヘンなパラダイムの転換だったのではないかと思う。先に日本ではできない。日本には、すでに、率先してパラダイムを転換する機運がない。どちらかというと、規制をたくさんか

けて旧いパラダイムを守っているのではないかとすら思える。
京都の町並みを規制することと間違えているのではないかと思う。
そういうことではなくて、豊かだから規制する考えは大きくなる。人口が減るのに食糧難にどう対処するかの議論が白熱するおかしさなどもパラダイムの転換なのだろう。
スマホの回線の開放などは日本だけでは想像できない。
パラダイムの転換の素養がある。
まず私欲を排することだ。
私欲があったら見えない。
観るべきものは人の生活であるし幸せ観だ。
先を読むチカラがないとパラダイムの転換を覚悟できない。
転換させても人の生活に大きなプラスをもたらさない場合も多い。
先は、アースバッテリーが現れると思われるのだが、現れたらどういうことになるのかイメージできないといけない。
こんなスーパーパラダイムの展開でなくても、ほんの小さな人の生活のことでも、プラスをもたらすかどうか読まないといけない。
私欲があったら読めない。
高杉晋作が、英国など連合国と戦って負けた交渉に、ガンとして彦島を差し出さなかったのは、どうなるか読めていたからだ。日本植民地化の先行きを読んでいた。
連合国艦隊は諦めるのだが、一方で、日本国内のグズグズさに焦りを感じていただろう。長州に反乱し江戸幕府に反乱して明治維新に向かう。
高杉晋作のように行動するには挑戦者の素地がないとできないことだが、読むだけならなんとかなる。危険は少ない。
私欲を排すること。
先を読めるようになること。
観るべきもののピントを合わせられる。
観るべきものとは、和食がどうなるかのピントを合わせられるかである。
牛の肉を切ってステーキにすることもいいのだが、ハマチをすしで食べるときはハマチを感じることはない。ハマチらしい少しコリコリ感を感じるだけだ。

世界の食の先行きは、和食のような、素材を生かしているのだが、素材の姿を消してしまう手の込んだ食に移るだろう。
こんなことが観るべきものだ。
なんといっても生活者がわかることだ。
技術の先行きを読めたからといって安心しても意味はない。商品にするには、生活者を読めないといけない。
２０１５年の商品は、市場経済社会の商品だから、生活者が価値を決めている。生活者に迎合するのではなくて、生活者を客観的に読めないといけない。
今ゲームに夢中になっている若者たちはどうするのだろう。このままゲームに夢中のまま中年になるのだろうか。
昔あった花札やトランプや将棋やオセロはどうなるのだろうか。
生活者を読めてないとパラダイムの転換に勇気を持って挑めない。
生活者はあかちゃんを産まない。豊かを維持するエクスタシーのためだ。豊かに暮すにはあかちゃんが多いと難しい。誰でもこう思っている一面がある。それは変わるのだろうか。昔はどうだったのだろうか。７人兄弟くらいはザラにいた。
どうしてこうなってしまったのだろう。先はどうなるのか。日本の生活者はどうするのか。
そして自信がなかったら手を出さないことだ。
パラダイムの転換は、いままでの常識に反乱を起こすことだ。自信のないまま確信のないまま手をつけると痛手を受けることになる。
どんな反対があっても自分の主張を貫けるかどうかである。
私はスケールは小さいが変革者だった。
会社を変革させようとした。
意図した。
誰もそれを知らない。
タブーがたくさんあった。次々にタブーに挑戦した。
「あなたはなにをやっているのだ」
１人を除いて、ほぼこんなことを私に言っていた。
タブーになっていることに挑戦するから途中で引き返さざるを得ないことも

あった。
それでもいいのだ。
私は諦めなかった。何年かかってもやる。
私欲を排すること。
先を読めるようになること。
観るべきもののピントを合わせられる。
なんといっても生活者がわかることだ。
そして自信がなかったら手を出さないことだ。
ダメだと思ったら引くことも自在である。
私が自然に変革者的になっていったように、会社の安定と成長のロジックなどを追いかけると、次第に変革者ぽくなってしまう。
研究して論文を書くだけだったら危険はないし何も起こらない。
私は、それを実行するために研究した。だから、ハナからレポートなど頭にない。
そもそも、こんなことをレポートしようとする人もいないだろう。

○変革とはなにか

日本の歴代の総理大臣は、たとえば、国有鉄道を民間の会社にした。ＮＴＴを民間の会社にした。塩やタバコなどの会社を民間にした。郵便や銀行業務の会社を民間にした。
すごく大きなリスクだったと思う。個人的なリスクだ。政治家だったら選挙のリスクだ。でもやった。
もし国有企業を民間に移さなかったらどうなっていただろうか。
民間の会社なのに、電力の会社などは、生活者に電気を売っている感覚がない。どちらかというと、電気を使わせてやっている感覚である。電気料金は生活者が決めるわけではない。
ダイコンなどは生活者が価格を決めている。生産者と卸で決めているのだろうが、生活者が買わなかったら生活者に合わせるしかないのだ。
２０１５年の世界は市場経済社会である。生活者と商品が主役である。
しかし電気は誰も市場経済で動いているとは思っていない。電力の会社は民

間会社なのに、電気を使わせてやるという態度のように感じてしまう。
ガスだって水道だって同じである。テレビの受信料も徴収される。
頭から決められている使用料が多い。二極目の生活者が日本では増えているのだが、電気ガス水道放送新聞をフツウに払ったら収入が足りない。
新聞やテレビはムリである。電気ガス水道は、シェアーハウスで共同で使うしかない。
だから二極目の生活者は、スマホの使用料とコンビニ弁当とシェアーハウスの賃料しか払えないのだ。
スマホがあるからパリ事件のようなことは承知している。
先日、日本の家計でスマホの使用料が高くて家計が圧迫されているとのことで、総理大臣が、何とかするように指示をしたそうだ。
まだなんでも供給サイドで決めていると思っているのだろうか。時代錯誤である。もしスマホのお金が払えなくなったら使わないのだ。
安いに越したことはないが。
多分、一極目の生活者の家計であろう。夫婦子どももみんなスマホを持っているから、安くして欲しいのだろう。
２極目の生活者は結婚などできない。１人である。スマホは命の綱のようなものだから自分で判断する。大事なのだ。
歴代の総理大臣は、けっこう努力した。
私は保育園の園長を３年やった。
子どもを育てられない会社が育児用品を開発していいのかと単純に思った。
これはどう考えても正しい。
ムリを承知でやった。
これも変革だった。
その過程で、保育に欠ける児が保育園に入る資格があることを知って驚いた。
時代錯誤であると思った。
供給サイドが勝手に決めているのだ。供給サイドとは国家の行政のことだ。
税金を出している。
その後、女性の働く条件としての保育が叫ばれはじめた。
私は、最初から保育に欠ける児など選別しなかった。お母さんが働かなけれ

ばならない環境を見ていた。
女性が活躍する云々ではない。シングルマザーが多いのだ。夫婦２人で働かないとローンが払えない。
少々保育料が高くても、安全安心な保育を期待している人が多い。
このように、かなりのパラダイムの変更をしてきてはいるのだが。まだ足りない。
最近、少しおかしい。変革らしいことではないことが進行している。
経済再活性化で円安誘導策と財政出動による投資と成長戦略が日本の３つの柱だということだった。
これにはどこにも日本の社会変革がない。
そうこうしているうちに、今度は、新しい３本の矢だということになった。
ＧＤＰ６００兆円と出生率１・８と介護離職ゼロである。
新三本の矢にも変革がない。
変革とは社会パラダイムの転換を行うことだ。
国有鉄道の民間移行などは典型である。
まだ多くの挑戦しなければならない変革のテーマがある。これらをほっておいて、昔の経済が沸騰した時代を夢見てその策を実行するのだろうか。
鉄道にしても航空にしても郵便にしても通信にしてもだが、電力にしてもガスにしても水道にしてもだが、みんな日本の生活者の物資になるべきことだ。
物資とは、生活に欠かせないことなのだがゼロ円を期待されることだ。
新幹線がゼロ円に近くなったら観光業は２倍になるだろう。
それは、格安航空会社の存在を見ればわかる。
中国や東南アジアから日本に来て観光していただけるのだが、爆買いしていただけるのだが、格安航空会社が存在しているからだ。
日本の国家プロジェクトからの航空会社では、こんなことはできない。みんな海外の航空会社である。
新幹線でも同じである。
宅急便の会社がガンバッている。
運送会社だ。
明らかに物資の会社である。多くの利益を望めない。当然である。物資だか

ら運送はゼロ円を期待される。それでもしっかりやっている。
歴代の総理大臣は、国家プロジェクトを民間にリスクを負って移行させてくれたのだが、まだ道半ばである。
このままでは、電気ガス水道代をキチンと払えない二極目の生活者が多くなる。飛行機など乗ったことがない人が多くなる。有料道路など通れない人が多くなる。車を持てない人も多くなる。新幹線にも乗ったことがない人が多くなる。
永田町や霞ヶ関の人は、一極目の生活者しか見ていなし一極目の生活者のための行政を行っている。
一極目の生活者は２０１５年には８千万人だろうが、４千万人になってしまうだろう。
公務の仕事をしているか一部の大会社だけの社員だけになるだろう。
こういう厳しい予測をしないと、変革など手を着けない。
日本の人口減少を食い止めようしたら、予算処置をどう変えてもできない。
そういうことではない。社会のパラダイムを変えないとできない。
豊かを維持するエクスタシーなのだから、あかちゃんを産むよりも自分が豊かに暮らしたいのだ。大昔の地中海の繁栄した都市も同じだった。人はみんな同じことを考える。
変革的テーマに挑戦しないで、アピールできるテーマを取り上げる思考は日本全体を覆っている。

○会社の安定と成長のロジック

会社には、安定のロジックというものがある。それはシステムのようなものである。そのシステムを理解する人がいたら、だれでもが安定のロジックをつくれる。
２０１５年であっても必ず変革を行うことになる。
人は、昨日やってきたころを今日も上手と思って暮す。
それが人の習性である。
だから安定のロジックをつくろうと思ったら、必ず、昨日やってきたことを今日も上手にという人の習性とバッティングすることになる。

だいたい、安定のロジックや成長のロジックに挑戦する人はエライ人ではない。
エライ人は、こんな個人的なリスクを負わない。
他者の手柄をいただくことはあっても、その過程の大きな変革のリスクは負わない。だから傷がなくてエラクなれる。
安定のロジックや成長のロジックを生真面目に追いかけると、何度も傷がつくから、エライ人にふさわしくなくなる。
仕方なく一匹狼になってエライ人ではなくなるわけではない。
ハナから目指していることが異なっているのだ。
エライ人など目指していない。
エライ人は豊かな暮らしをしている人なのだろうが。それが人の幸福とどう繋がっているのかわからない。豊かな暮らしのことだ。
あまり意味はないだろう。
私には私の幸福観がある。
ついでだが、私の幸福観は、自分が情熱を注げることを多くすることになる。私は、安定のロジックと成長のロジックを創ることに数十年を要したが、私の幸福観は満足しているのだ。
安定のロジックと成長のロジックを創ることは、すごい大きな情熱を注げることだった。だから寝食を忘れた。個人的にも大きな傷を負った。
だが後悔はない。
経営の安定のロジックと成長のロジックを創ることは、必ず変革を伴う。
変革者は消される宿命にある。
それを覚悟しないと不満ばかりで自分が自分で倒れる。
何が幸福かを決めておかないと途中で挫折する。

２０１６年

げんじあきら

『喫水ー変革者』小説１を読んでいただきたい

『ブルーセダンとの戦いー変革者』小説２を読んでいただきたい

『変革者ーリモデリング』小説３を読んでいただきたい

『売上を目指すと滅びる』を読んでいただきたい

『人と集団を滅ぼすもの』も読んでいただきたい

『成長戦略ってなんだ』も読んでいただきたい

『アキバの娘達と三方一両得』も読んでいただきたい

『魅力ってなんだ』も読んでいただきたい

『商品の企画ＳＣＯＰ』も読んでいただきたい

『変革の方法ーわたしと私００９』を読んでいただきたい

経営の安定と成長のロジック

著者　　　げんじあきら